

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра міжнародної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**ІНТЕГРАЦІЯ У МІЖНАРОДНІ ЛАНЦЮГИ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ
УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ**

Студента II курсу денної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-наукової програми
«Міжнародна економіка»
Савицький М.В.

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент
Софіщенко І.Я.

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студент



Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням
кафедри міжнародної економіки від «25» квітня 2024 р., протокол №10.

Завідувач кафедри _____ д-р екон. наук, проф. **Володимир ВІРЧЕНКО**

Київ – 2024 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 100 сторінок, 19 таблиць, 10 рисунків, список літератури з 84 найменувань.

ІНТЕГРАЦІЯ У МІЖНАРОДНІ ЛАНЦЮГИ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.

Об'єктом дослідження є процес інтеграції українських виробників електротехнічної промисловості у міжнародні ланцюги доданої вартості.

Предметом дослідження є механізм інтеграції українських виробників електротехнічної промисловості у міжнародні ланцюги доданої вартості.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування і розробка практичних рекомендацій щодо інтеграції українських виробників електротехнічної промисловості у міжнародні ланцюги доданої вартості.

За результатами дослідження розроблені пропозиції по удосконаленню стратегії інтеграції у міжнародні ланцюги доданої вартості та сформульовані практичні рекомендації щодо їх впровадження.

Одержані результати можуть бути використані суб'єктами господарювання для досягнення найбільш позитивного ефекту при інтеграції у міжнародні ланцюги доданої вартості.

Рік виконання дипломної роботи: 2024.

Рік захисту дипломної роботи: 2024.

Abstract

Master's thesis contains 100 pages, 19 tables, 10 figures, and a bibliography with 84 references.

Title: Integration into International Value Added Chains by Ukrainian Electrical Engineering Manufacturers.

The object of the research is the process of integration of Ukrainian electrical engineering manufacturers into international value added chains.

The subject of the research is the mechanism of integration of Ukrainian electrical engineering manufacturers into international value added chains.

The purpose of the thesis is to theoretically substantiate and develop practical recommendations for the integration of Ukrainian electrical engineering manufacturers into international value added chains.

Based on the research results, proposals for improving the strategy of integration into international value added chains were developed, and practical recommendations for their implementation were formulated.

The obtained results can be used by economic entities to achieve the most positive effect in the integration into international value added chains.

Year of thesis completion: 2024.

Year of thesis defense: 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1.....	9
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ ІНТЕГРАЦІЇ У ГЛОБАЛЬНІ ЛАНЦЮГИ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ	9
1.1.Сутність та форми міжнародних ланцюгів доданої вартості	9
1.2.Фактори формування та розвитку міжнародних ланцюгів доданої вартості	18
1.3.Економіко-організаційні особливості стратегічного управління виробничою кооперацією та оцінка її ефективності.	26
РОЗДІЛ 2.....	37
ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ У ГЛОБАЛЬНІ ЛАНЦЮГИ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ	37
2.1.Сучасні тенденції міжнародної виробничої кооперації в промисловості .	37
2.2.Факторний аналіз бізнес-середовища міжнародної кооперації в Україні .	46
2.3.Проблеми реалізації стратегій інтеграції у міжнародні ланцюги доданої вартості українських виробників електротехнічної промисловості	55
РОЗДІЛ 3.....	66
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ У ГЛОБАЛЬНІ ЛАНЦЮГИ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ	66
3.1.Обґрунтування вибору форми інтеграції та розробка бізнес-моделі.....	66
3.2.Розробка заходів щодо удосконалення стратегії інтеграції у міжнародні ланцюги доданої вартості	76
3.3.Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	80
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Посилення у XXI ст. глобалізаційних процесів спричинило фундаментальні зміни в структурі міжнародного товарного виробництва і світової торгівлі. Найважливішою такою зміною став розвиток виробничих ланцюгів у світовій економіці міжнародних, відносно нового явища, яке істотно змінило характер світового господарства.

Сьогодні більшу частину товарів, що беруть участь у міжнародному обміні, продукують у міжнародних ланцюгах доданої вартості, крім того, вони є результатом діяльності виробничих підприємств у кількох країнах. При таких умовах кожною окремою країною не формується повна вартість товару, а тільки створюється його додана вартість на певному етапі виробничого процесу, тобто вона є окремою ланкою міжнародного ланцюга доданої вартості.

Концентрація окремих етапів виробництва чи його ланок в різних країнах може значно скоротити витрати, відповідно підвищується рівень конкурентоспроможності продукції. Формування та розвиток міжнародних ланцюгів доданої вартості є складним процесом, який вимагає від їх організаторів (а це переважно ТНК) системного дослідження умов економічної діяльності й ефективності залучення в міжнародну систему поставок різних країн при відкритті дочірніх підприємств або виборі іноземних постачальників. Зважаючи на це, здатність країн відповідати критеріям ефективного залучення й брати участь у міжнародних ланцюгах доданої вартості є визначальним фактором їх інтеграції у світову економіку.

Особливої актуальності цей фактор набуває для країн, що розвиваються, і країн з трансформаційною економікою, оскільки для них участь в міжнародних ланцюгах доданої вартості складає основну й часто чи не єдину можливість активізації зовнішньоекономічної діяльності, залучення іноземних інвестицій і новітніх технологій. А це, у свою чергу, сприяє якісній реструктуризації і диверсифікації експорту, зростанню можливості

застосування позитивних тенденцій розвитку міжнародної економіки та стане однією з причин підвищення їх міжнародної конкурентоспроможності.

Участь українських компаній в процесах інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості дозволить не лише підвищити конкурентоспроможність компанії, а галузі в цілому на міжнародній арені зовнішньоекономічної діяльності.

Дослідженню процесів формування міжнародних ланцюгів доданої вартості та їх розвитку, як основної характеристики глобальної економіки на сучасному етапі, присвячено наукові праці іноземних та вітчизняних науковців, таких як: С. Арндт, С. Барієнтос, О. В. Березін, К. Беккер, І. Ю. Гужва, Г. Джереффі, Дж. Ішиі, К. Йі, З. Д. Калініченко, Р. Каплінський, І. В. Кравцова, С. Лалл, А. Любченко, В. М. Марченко В. І. Миценко, М. Моріс, Х. Окіаваю, І. Г. Павловська, М. Портер, Дж. Уейсл, С. Фредерік, Д. Хаммельс, Н. І. Черкас, Н. В. Ярова та ін. Проте, не дивлячись на це, наразі недостатньо вирішеними залишаються деякі питання, такі як особливості формування міжнародних ланцюгів доданої вартості в окремих галузях, питання оцінки позиції і якості залучення країни до цих ланцюгів, що обумовлює актуальність даної теми.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування і розробка практичних рекомендацій щодо інтеграції українських виробників електротехнічної промисловості у міжнародні ланцюги доданої вартості.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- визначити сутність та форми міжнародних ланцюгів доданої вартості;
- розглянути фактори формування та розвитку міжнародних ланцюгів доданої вартості;
- дослідити економіко-організаційні особливості стратегічного управління виробничою кооперацією;
- проаналізувати сучасні тенденції міжнародної виробничої кооперації в промисловості;

- провести факторний аналіз бізнес-середовища міжнародної кооперації в Україні;
- визначити проблеми реалізації стратегій інтеграції у міжнародні ланцюги доданої вартості українських виробників електротехнічної промисловості;
 - обґрунтувати вибір форми інтеграції та розробка бізнес-моделі;
 - розробити заходи щодо удосконалення стратегії інтеграції у міжнародні ланцюги доданої вартості;
 - оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес інтеграції українських виробників електротехнічної промисловості у міжнародні ланцюги доданої вартості.

Предметом дослідження є механізм інтеграції українських виробників електротехнічної промисловості у міжнародні ланцюги доданої вартості.

Методи дослідження. Під час написання роботи використовувалась наступні методи: при дослідженні теоретичних аспектів інтеграції українських виробників електротехнічної промисловості у міжнародні ланцюги доданої вартості використовувалися системний метод, метод узагальнення, логічний метод, метод порівняння, методи аналізу та синтезу; при дослідженні процесів інтеграції українських виробників електротехнічної промисловості у міжнародні ланцюги доданої вартості використовувалися матричні методи, статистичні методи, метод кількісного аналізу, методи дедукції та індукції; при розробці стратегії інтеграції українських виробників електротехнічної промисловості у міжнародні ланцюги доданої вартості використовувалися методи прогнозування та моделювання.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному: удосконалено підходи до визначення сутності міжнародних ланцюгів доданої вартості; запропоновано власне визначення «інтеграції суб'єктів господарювання у міжнародні ланцюги доданої вартості»; поглиблено методику визначення управління виробничою кооперацією.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, нормативно-правові акти, статті періодичного друку, аналітичні дані національних та міжнародних організацій, ресурси мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ ІНТЕГРАЦІЇ У ГЛОБАЛЬНІ ЛАНЦЮГИ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ

1.1. Сутність та форми міжнародних ланцюгів доданої вартості

Сучасна територіальна організація світового бізнесу сформувалася в результаті трансформації міжнародного поділу праці, в якому важливе місце займає виробнича спеціалізація, яка сприяла розвитку відносно нової форми міжнародної кооперації – міжнародних ланцюгів доданої вартості. Сьогодні міжнародні ланцюги доданої вартості є істотним чинником впливу на процеси глобалізації, оскільки дають змогу включати нові країни, ринки, національні корпоративні структури у міжнародний відтворювальний процес, стимулюють дифузю інновацій і розвиток науково-технічного прогресу, сприяють створенню нових робочих місць. Внаслідок поширення міжнародних ланцюгів доданої вартості скорочується частка товарів і послуг, що виробляються в одній країні чи в структурі одного підприємства. Сприяють розвитку міжнародних ланцюжків доданої вартості технологічні й управлінські інновації, лібералізація транскордонного руху капіталу, ресурсів, товарів та послуг.

Термін «міжнародні ланцюги доданої вартості» в науковій літературі з'явився порівняно недавно, проте досить швидко концепція ланцюжків доданої вартості набула значного поширення в науковій літературі й почала застосовуватися для виявлення конкурентних переваг підприємства й оцінки ефективності їх діяльності на міжнародному ринку [3]. Необхідно відзначити, що світове експертне та бізнесове середовище демонструє високий інтерес до проблем, пов'язаних з міжнародними ланцюгами доданої вартості, про що свідчать регулярні аналітичні дослідження ОЕСР, Світового банку та СОТ.

Концепція міжнародного ланцюга доданої вартості з'явилася наприкінці 1970-х років, коли почали публікуватись роботи про «товарний ланцюг». Основна ідея полягала в тому, щоб проаналізувати структуру вхідних ресурсів

і процесів, які балансуються із метою максимального задоволення потреб споживачів, і описати операційні процеси, які завершуються виготовленням товаром.

Концепція «міжнародного товарного ланцюга» було пізніше розглянута в роботі Г. Джереффі, який описав, наприклад, ланцюжок виробництва одягу, починаючи від опису сировини (бавовни, вовни або синтетичних волокон) до структури та характеристик кінцевої продукції (одягу) [61]. У 2000-х роках відбувся зсув у термінології від «міжнародного товарного ланцюга» до «міжнародного ланцюга доданої вартості», причому останній сформувався на основі аналізу торговельно-промислової організації як ланцюга створення доданої вартості в міжнародній бізнес-літературі. Поняття ланцюга доданої вартості практично не відрізняється від товарного ланцюга, але є більш критичним, оскільки намагається «охопити» детермінанти організації діяльності глобальних галузей, та суб'єктів господарювання в даних сегментах економічної системи. Г. Джереффі сформував теоретичну основу для проведення аналізу ланцюга створення вартості та описує різні форми управління міжнародними ланцюгами доданої вартості [61].

Важливою відмінністю, що підкреслюється в літературі, є відмінності між ланцюгами, якими управляє виробник, і ланцюгами, якими управляє споживач - покупець. Міжнародні ланцюги доданої вартості, якими управляє виробник, формуються у високотехнологічних секторах, таких як виробництво напівпровідників або фармацевтична промисловість. Оскільки ці галузі використовують технології та науково-дослідні розробки, при цьому відомі транснаціональні компанії розміщуються на вищих стадіях процесів виробництва та контролюють дизайн продукції, а також більшу частину процесів збірки кінцевого продукту, яка організована в різних країнах. У ланцюгах, якими управляє споживач - покупець, роздрібні торговельні компанії та маркетологи контролюють процеси виробництва, виробничі контракти при цьому можуть бути може бути повністю передані на виконання іншій компанії

на умовах аутсорсингу, а основна увага при цьому приділяється ефективній маркетинговій політиці та управлінню продажами.

Як зазначає, С. Фредерік, третій напрям досліджень робить акцент на понятті «мережа», а не «ланцюг», що підкреслює складність взаємодії між глобальними виробниками: «економічні процеси повинні бути концептуалізовані в структурі складної схеми операційних процесів із безліччю зв'язків та схем зворотного зв'язку, а не у формі «простих» схем чи простих лінійних потоків» [64].

Перш ніж розглянути поняття «міжнародні ланцюги доданої вартості» потрібно визначити поняття «додана вартість». Сьогодні, на жаль, не сформований загальний підхід до визначення даної дефініції. У табл. 1.1. узагальнені точки зору науковців на трактування поняття «додана вартість».

Таблиця 1.1.

Основні підходи до визначення терміну «додана вартість»

№	Автор	Визначення
1	А. Зайцева [15]	«різниця між ринковою вартістю товарів, вироблених підприємством, та вартістю сировини та матеріалів, використаних під час виробництва. Розраховується кількісно як сума операційного прибутку (чистий дохід – витрати на виробництво продукції та постійні витрати)»
2	Ю. Мороз [29]	«інтегрований показник оцінки участі підприємства у процесах формування доходів. Структура доданої вартості: витрати на оплату праці персоналу, нарахована амортизація, чистий прибуток, податки»
3	Ж. Нестеренко [32]	«критерій оцінки ефективності діяльності керівництва підприємства та приріст ринкової вартості його капіталу»
4	В. Іваненко [17]	«різниця між вартістю виробленої продукції, виконаних робіт та наданих послуг й перенесеною вартістю матеріальних ресурсів та нематеріальних послуг, які спожиті у процесі виробництва цієї продукції (проміжне споживання). Показник доданої вартості характеризує величину матеріальних витрат, витрат на оплату праці; величину прибутку та постійних витрат»
5	З. Шершньова [53]	«категорія, яка використовується для оцінки ефективності функціонування підприємства як виробничо-управлінської системи, яка характеризує вартість, додану до вартості сировини і матеріалів, придбаних для виробництва готової продукції та визначає результат діяльності підприємства.»

Джерело: складено автором на основі [15; 17; 29; 31; 53]

Таким чином, на основі аналізу трактувань поняття «додана вартість» бачимо, що «додана вартість - це різниця між отриманим доходом та вартістю ресурсів; критерій оцінки ефективності діяльності; показник, що характеризує ефективність виробничих процесів та виконання виробничої програми». Додана вартість формується шляхом модифікації закуплених для виробництва сировини і матеріалів при використанні трудових ресурсів, інноваційного потенціалу, технологій, і покриває всі витрати, які були понесені підприємством при виробництві певного товару, забезпечуючи при цьому отримання певного рівня прибутку. Важливість показника доданої вартості полягає в тому, що він показує розмір власних витрат підприємства на виробництво продукції без врахування матеріалів, які створені за межами виробництва, та дає можливість оцінити ефективність діяльності підприємства загалом.

Детально процеси формування доданої вартості дослідив М. Портер, який під ланцюгом створення доданої вартості (ЛДВ) розумів сукупність різних видів діяльності компанії, метою яких є розробка, виробництво, маркетинг, доставка та обслуговування своїх продуктів. Об'єктом дослідження в роботі М. Портера виступає окрема компанія в галузі [69]. Тобто його концепція має на меті проведення аналізу структури управління компанією, в основі концепції лежить поділ бізнес-процесів компанії на структуру операційних та виробничих процесів, на взаємозалежні стадії та механізми для формування її конкурентних переваг. Ланцюг створення доданої вартості у концепції М. Портера складається з основних (виробництво, логістика, маркетингова політика, продажі та обслуговування) і допоміжних видів діяльності (інфраструктура, управління персоналом, ІТ, матеріально-технічне забезпечення).

Також М. Портер вводить поняття «системи створення вартості», що описує взаємозв'язки та набір видів діяльності, в яких бере участь підприємство певної галузі (рис. 1.1.).

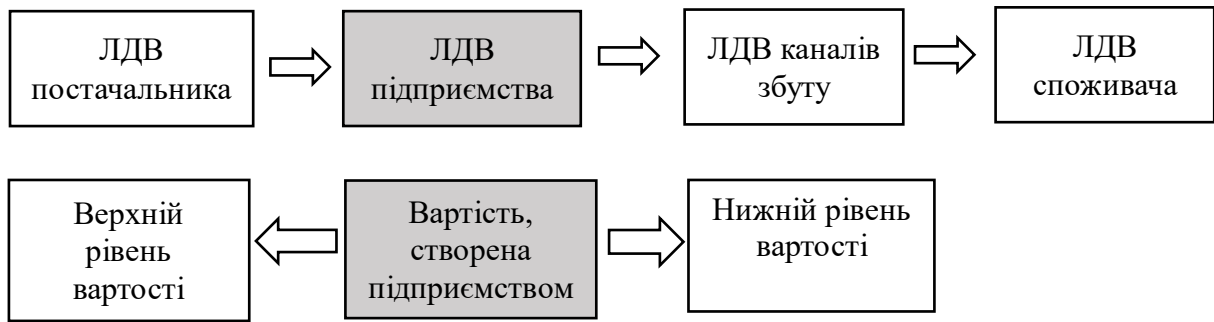


Рис. 1.1. Система створення доданої вартості

Джерело: складено автором на основі [69]

Портер зазначає: щоб досягти конкурентних переваг і управляти ними на високому рівні, потрібно добре розуміти як механізми формування ланцюга створення вартості, так і роль та позицію підприємства в загальній вартісній системі. Слід відмітити, що ланцюг створення доданої вартості розглядає діяльність підприємства на декількох рівнях. На мікрорівні описується сукупність усіх видів діяльності, їх зв'язки та механізми, а на макрорівні – аналіз діяльності галузі для визначення місця підприємства на ринку та стратегічного планування. Таким чином, за М. Портером, ланцюг створення вартості є послідовністю дій, які виконують підприємства для розробки, виробництва, реалізації, постачання і обслуговування товарів [69].

З'ясувавши сутність поняття «додана вартість», можна визначити сутність міжнародних ланцюгів доданої вартості (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Визначення поняття «міжнародні ланцюги доданої вартості»

№	Автор	Визначення
1	2	3
1	С. Арндт [56]	«сукупність послідовних дій, під час яких здійснюється розподіл глобального виробничого процесу у відповідності з основними компетенціями окремих суб'єктів ланцюга і подальше перетворення існуючих технологій та ресурсів у кінцеву продукцію»
2	І. Ю. Гужва [9]	«повний спектр заходів, які здійснюються міжнародним бізнесом в процесі всього циклу виробництва товару, починаючи від ідеї його створення й закінчуючи випуском продукції кінцевого використання»

Продовження табл.1.2

3	Р. Каплінський, М. Моріс [65]	«сукупність заходів по розробці продуктів чи послуг, починаючи від їх концепції через послідовні виробничі етапи (включаючи комбінацію фізичних змін сировинних компонентів і структури супутніх виробничих послуг), закінчуючи доставкою кінцевим споживачам і післяпродажних послуг»
4	І. В. Кравцова [23]	«послідовність взаємопов'язаних видів діяльності зі створення доданої вартості, які забезпечують виробництво товарів та послуг, починаючи з ідеї розробки продукту і закінчуючи доставкою до кінцевих споживачів»

Джерело: складено автором на основі [9; 23; 56; 65]

С. Арндт, який є представником теорії фрагментації виробництва визначає міжнародний ланцюг доданої вартості як сукупність послідовних дій з розподілу глобального виробничого процесу у відповідності з ключовими компетенціями окремих підприємств [56, с. 52]. Фундатори теорії трансакційних витрат, Р. Коуз і О. Уільямсон, пояснювали необхідність розподілу міжнародного виробничого процесу (як цілісного ланцюга) на окремі ланки, із можливістю уникнення зайвих трансакційних витрат, що можуть формуватись під час взаємодії різних агентів на ринку. На їх думку, перегляд структури витрат дозволяє зменшити їх обсяг на окремих етапах процесу виробництва.

Таким чином, необхідно відмітити, що міжнародні ланцюги доданої вартості – це послідовний зв'язок пов'язаних один з одним видів діяльності по створенню доданої вартості, що організовані у різних країнах, і які забезпечують виробництво товарів чи послуг на всіх етапах виробничого процесу, від ідеї їхнього створення до доставки готового продукту до кінцевого споживача. Міжнародний ланцюг доданої вартості є складною категорією, в основі якої лежить інтегроване об'єднання великої кількості підприємств, кожне з яких відповідає за організацію окремого виду економічної діяльності.

Визначивши сутність поняття «додана вартість» та «міжнародні ланцюги доданої вартості», можна запропонувати визначення поняття «інтеграція підприємства у міжнародні ланцюги доданої вартості», як процесу

включення підприємства у міжнародну виробничу кооперацію з метою максимізації вигод від співпраці за рахунок зниження витрат на виробництво, підвищення якості продукції та послуг, забезпечення доступу до нових ринків та технологій.

Можна погодитися з підходом Д. О. Ярощук щодо класифікації міжнародних ланцюгів створення доданої вартості (рис. 1.2.).

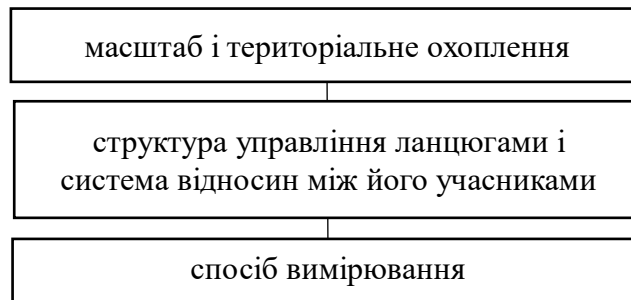


Рис. 1.2. Класифікація міжнародних ланцюгів доданої вартості

Джерело: складено автором на основі [55]

Тобто міжнародні ланцюги створення доданої вартості можуть включати компанії місцевої економіки, субрегіональних і регіональних економік й світової економіки. Залучення країн, галузей її економіки і підприємств до міжнародних ланцюгів доданої вартості може відбуватися різними способами. Наприклад, Світовий банк виділяє чотири стадії участі країни в міжнародних ланцюгах доданої вартості:

1. поставка сировини;
2. обмежене виробництво;
3. вдосконалене виробництво;
4. інноваційна діяльність [70].

О. Сохацька вказує, що відповідно до стадій участі країни у міжнародних ланцюгах доданої вартості банком виділені чотири процеси, в які може бути залучена компанія до міжнародних ланцюгів доданої вартості:

– складання товарів на базі імпортованих комплектуючих (в зонах експортного виробництва);

- випуск товарів для іншої компанії, яка використовує їх для виробництва власної продукції;
- виробництво товарів, які були самостійно розроблені для іншої компанії, яка їх продає під власною торговою маркою;
- виробництво та просування товарів під власною торговою маркою [40, с. 365].

Міжнародні ланцюги доданої вартості сформувались як стратегії, які організують територіально віддалені виробництва в єдиний ефективний комплекс на основі їхньої спеціалізації і комплементарності для виробництва кінцевого продукту або послуги. Тому, зважаючи на характеристики транснаціональної *виробничо-інвестиційної кооперації*, в межах системи світогосподарських зв'язків сформувалася транснаціональна відтворювальна структура, формування якої спричинили внутрішні і міжкорпоративні виробничі відносини, які здійснюються в межах ТНК та їхніх філій.

Міжнародна торгівля розширюється за рахунок експорту деталей та компонентів, підсистем та послуг у межах міжнародних ланцюгів доданої вартості і пов'язаних з ними виробничих мереж, що призвело до розширення спеціалізацій компаній, що пов'язані із конкретними завданнями при виробництві товарів та послуг між різними секторами промисловості. Вихід міжнародної спеціалізації на якісно новий рівень, у свою чергу, обумовлює необхідність зростання обсягів внутрішньогалузевої міжнародної торгівлі як між різними структурами ТНК, так і між незалежними кооперантами з різних країн.

У контексті глобалізації, заходи, які формують міжнародні ланцюги доданої вартості, як правило, здійснюються в межах міжфірмових мереж у міжнародному масштабі. Зосередження на послідовності усіх етапів роботи по створенню доданої вартості, від виникнення ідеї, проектування продукту, його виробництва до кінцевого споживання, забезпечує цілісне уявлення щодо результативності функціонування світового господарства [31, с. 39]. Завдяки цьому міжнародні ланцюги доданої вартості використовуються як стратегії

організації міжнародно-розосереджених виробництв у єдиному ефективному виробничо-територіальному комплексі на основі спеціалізації та кооперації окремих ланок ланцюга з метою виготовлення певного кінцевого продукту чи послуги [26, с. 185].

Важливість розгляду процесів міжнародних економічних відносин в контексті міжнародних ланцюгів доданої вартості обумовлюється в першу чергу їх охопленням основних глобальних тенденцій сучасності, до яких слід віднести:

- зростаючу фрагментацію виробництва на міжнародному рівні.

Міжнародні ланцюги доданої вартості поєднують географічно розділену діяльність в окремих галузях виробництва, допомагаючи чітко окреслювати відповідні виробничі і торговельні зв'язки. Для відповідальних структур зі здійснення зовнішньоекономічної політики міжнародні ланцюги доданої вартості можуть бути використані для виявлення сталих взаємозв'язків національної економіки з економіками інших країн. Зокрема, міжнародні ланцюги доданої вартості дають чітке уявлення про те, як конкурентоспроможність експорту залежить від поставок іноземної сировини та стабільності на міжнародних ринках споживчих товарів;

- розвиток міжнародної спеціалізації країн в окремих виробничих процесах та бізнес-функціях.

У той час як більшість економічних теорій міжнародної торгівлі базується на тому, що товари виробляються на внутрішньому ринку і конкурують з іноземними замінниками, в реальності більшість товарів виготовлена на світовому, більш глобальному рівні, а країни конкурують за економічні ролі в межах міжнародних ланцюгів доданої вартості. Отже, концепція міжнародних ланцюгів доданої вартості виключає розрив між економічною політикою держави та реаліями розвитку міжнародної економіки;

- зростання ролі міжнародних посередників у глобальній торгівлі.

Аналіз міжнародних ланцюгів доданої вартості дає вичерпне уявлення про механізми управління конкретним міжнародним бізнесом, допомагає визначити компанії, які контролюють і координують діяльність виробничо-збутових мереж. Н. Черкас зазначає, що розуміння структури управління міжнародним бізнесом має важливе значення для зовнішньоекономічної політики держави, зокрема, для оцінки того, як ця політика може вплинути на інвестиційний клімат країни [48, с. 65].

Таким чином, міжнародні ланцюги доданої вартості описують реальні процеси, що відбуваються у світовій торгівлі, процеси, які дають змогу дати реальну оцінку рівню конкурентоспроможності країн на світових ринках товарів та послуг. Інтеграція підприємства у міжнародні ланцюги доданої вартості є процесом включення підприємства у міжнародну виробничу кооперацію з метою максимізації вигод від співпраці за рахунок зниження витрат на виробництво, підвищення якості продукції та послуг, забезпечення доступу до нових ринків та технологій.

1.2. Фактори формування та розвитку міжнародних ланцюгів доданої вартості

Участь в міжнародних ланцюгах доданої вартості обумовлюється низкою факторів як глобального характеру, так і пов'язаних із національними особливостями, які стосуються як самої країни, галузі економіки, каналів залучення у ланцюги, виду ланцюга створення доданої вартості.

Кожна країна в міжнародні ланцюги доданої вартості залучається за двома каналами:

– експорт («висхідна участь») – відношення національної доданої вартості в структурі експорту інших країн до загального валового обсягу продукції, яка імпортується за кордон, це частина чистої вартості, яка створена в країні, що включається в експортний потенціал усіх інших країн;

– імпорт («низхідна участь») – частка іноземної доданої вартості в її експорті.

Серед основних факторів участі країни у міжнародних ланцюгах доданої вартості О. Сохацька виділяє наступні (рис. 1.3.).

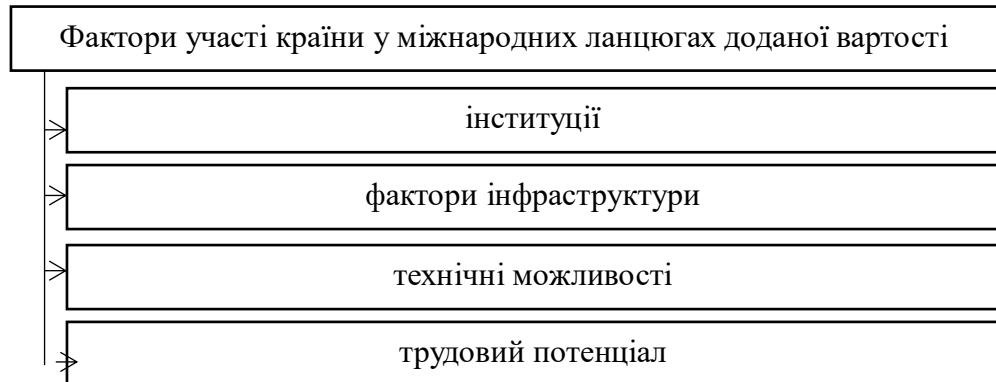


Рис. 1.3. Фактори участі країни у міжнародних ланцюгах доданої вартості

Джерело: складено автором на основі [40]

Основними передумовами економічної інтеграції підприємства в міжнародні ланцюги доданої вартості є: рівень розвитку країни, її ресурсний і технологічний потенціали; ступінь розвитку ринкових відносин, зокрема національного ринку товарів та послуг, праці, капіталу; масштаби і перспективи розвитку економічних взаємозв'язків країни; інфраструктурне забезпечення й соціально-культурна сумісність [40, с. 365].

Одним із найголовніших факторів, який визначає інтеграцію країни до міжнародних ланцюгів доданої вартості на національному рівні, є мета залучення, яка взаємопов'язана із оцінкою можливих вигід та небезпек такого залучення. Залучення до міжнародних ланцюгів доданої вартості перед країною відкриває як нові можливості, так і несе певні загрози. При цьому потрібно враховувати, що і можливості і загрози можуть бути різними для країни, яка створює міжнародні ланцюги доданої вартості, і країни, що поєднує окремі їх ланки на своїй території.

Сьогодні міжнародні ланцюги доданої вартості координуються переважно ТНК, а міжнародна торгівля готовою продукцією, напівфабрикатами відбувається в межах їх мереж (філій), підрядників і незалежних постачальників. Так, на міжнародні ланцюги доданої вартості, які координуються ТНК, сьогодні припадає близько 80% обсягів світової торгівлі. Зважаючи на це, як самі ТНК, так і країни їхнього походження отримують істотні вигоди від участі в міжнародних ланцюгах доданої вартості, які мають як економічний, так і соціальний і екологічний характер.

До цих вигод слід віднести доступ до природних ресурсів і їх використання для економічного зростання; розширення ринків збуту своєї продукції; поліпшення стандартів життя; покращення екології в країні за рахунок виводу за її кордони застарілих чи екологічно шкідливих виробництв; отримання доступу до ресурсів інтелектуального потенціалу і технологій країн, які приймають окремі ланки міжнародних ланцюгів доданої вартості (переважно це відбувається тоді, коли окремі ланки міжнародних ланцюгів доданої вартості розміщуються в розвинутих економіках).

Одночасно з вигодами, які ТНК чи країна їх походження можуть отримати від участі в міжнародних ланцюгах доданої вартості, під час формування своїх ланок такого ланцюга вони можуть зіштовхнутися і з певними викликами. До основних таких викликів слід віднести можливість деіндустріалізації національної економіки через масовий вивід своїх виробництв в країни з більш дешевою робочою силою. Така деіндустріалізація призводить до виникнення ряду негативних соціальних наслідків через скорочення робочих місць. Ризик зниження податкових надходжень призводить до відтоку національних інвестицій за кордон [40, с. 366].

Проте міжнародні ланцюги доданої вартості найбільший вплив чинять на країни, які на своїй території поєднують окремі ланки ланцюга. Переважно, це країни, які розвиваються чи з трансформаційною економікою, які приймають активну участь на певних стадіях формування міжнародних ланцюгів доданої вартості. Участь цих країн в міжнародних ланцюгах доданої

вартості зумовлюється достатньо вагомими вигодами, які їм забезпечує долучення до цих ланцюгів, як з точки зору економічного розвитку, так і з точки зору вирішення наявних соціальних проблем.

Основними вигодами, які можуть отримувати ці країни від участі у міжнародних ланцюгах доданої вартості, є прискорення економічного росту і покращення структури національного експорту. Також інтеграція до міжнародних ланцюгів доданої вартості може сприяти отриманню доступу до сучасних технологій, підвищення рівня кваліфікації персоналу підприємств, що в цілому створює необхідні умови для структурної перебудови національної економіки, покращення конкурентоспроможності національних товаровиробників та країни загалом, просування її по окремих ланках міжнародних ланцюгів доданої вартості.

Існування в країні власних конкурентних переваг дозволяє їй долучатися до міжнародних ланцюгів доданої вартості без створення вертикально-інтегрованих галузей, та збільшити обсяг податкових надходжень, які можуть бути направлені на вирішення соціально-економічних питань. Для країн з високим рівнем безробіття, однією із найбільш вагомих переваг залучення до міжнародних ланцюгів доданої вартості є створення нових робочих місць [24].

Перелічені вигоди є досить вагомими для прийняття рішення щодо залучення до міжнародних ланцюгів доданої вартості. Проте при цьому слід пам'ятати, що одночасно із можливостями участь в міжнародних ланцюгах доданої вартості може нести й деякі ризики, основними з яких є: висока ймовірність для національних товаровиробників залишитись на етапі залучення із низькою доданою вартістю, не зумівши досягнути збільшення внутрішньої доданої вартості; розширення екологічних ризиків через розміщення у країні застарілих чи шкідливих виробництв і погіршення екологічного стану; загроза втрати виробництва у разі, коли материнська компанія прийме рішення про закриття чи перенесення виробництва з різних причин.

До другої важливої групи факторів, що впливають не лише на залучення до міжнародних ланцюгів доданої вартості, але й на стадії інтеграції, відносяться фактори, які характеризують базування в країні природніх мінерально-сировинних ресурсів, її виробничо-технологічний та інноваційний потенціал, соціально-економічний стан та культурне середовище, інституційне забезпечення інтеграції.

Важливим фактором залучення країни до міжнародних ланцюгів доданої вартості є її виробничий потенціал, здатність галузей її економіки та окремих підприємств до випуску висококонкурентної і якісної продукції та її відповідність міжнародним стандартам. Цей фактор може привертати увагу основних гравців міжнародних ланцюгів доданої вартості, які будуть інвестувати в розвиток цих товарів, сприятимуть збуту і розширенню ринків.

Можливості випуску високоякісної продукції сприяє просуванню галузі і країни у вищі ланки міжнародних ланцюгів доданої вартості та відповідного отримання вищої доданої вартості. Дж. Хамфрей і Х. Шмітц виділяють такі можливі засоби просування у вартісних ланцюгах [63]:

- технологічний – вдосконалення виробничого процесу;
- продуктовий – покращення споживчих властивостей продукції;
- функціональний – переорієнтація на більш дорогі етапи виробничих процесів;
- міжсекторальний – перехід підприємства з одного ланцюжка в інший в межах кластерів чи суміжних секторів.

Крім забезпечення високої якості і конкурентоспроможності продукції важливим фактором для залучення у міжнародні ланцюги доданої вартості є дотримання галуззю (підприємством) належних високих стандартів якості виробничих процесів як з точки зору безпечності, так і інноваційних механізмів, застосування сучасних технологій, можливість виробництва інноваційних продуктів. Висококонкурентна продукція дозволить швидше просуватися по ланках ланцюга створення доданої вартості, включно до стадії

створення і розвитку бренду, яка характеризується високою доданою вартістю.

Наступним фактором, який визначає можливість інтеграції до міжнародних ланцюгів доданої вартості є рівень кваліфікації персоналу. Ефективність процесів формування міжнародних ланцюгів доданої вартості визначається рівнем оплати праці персоналу, що сприяє зниженню собівартості продукції. Сьогодні цей фактор вже не є настільки важливим, проте при «низхідній» участі в міжнародних ланцюгах доданої вартості він все ще враховується. Проте, вимоги до кваліфікації персоналу в умовах зміни технологічного рівня виробництва суттєво підвищуються. Наявність висококваліфікованого персоналу дозволяє створювати інноваційні продукти, змінювати технології виробництва продукції і просуватися у вищі ланки міжнародних ланцюгів доданої вартості.

В результаті антропогенної діяльності людини суттєвих змін зазнає навколишнє середовище і природні ресурси. Масштаби цих змін у різних країнах відрізняються, проте в цілому вони призводять до значних екологічних проблем. Завдаючи на це, одним із важливих питань сьогодення є перехід до «зеленої» економіки і запровадження циркулярної економіки. Відповідно фактор екологізації залучення до міжнародних ланцюгів доданої вартості став особливо важливим. Використання ресурсозберезувальних технологій, розвиток «зеленої» енергетики, використання екологічно чистих матеріалів дозволяють товаровиробникам швидше долучатися до більш високих ланок ланцюга вартості на стадії збирання і виробництва проміжних продуктів [40, с. 358].

Крім ресурсної та виробничої бази для залучення до міжнародних ланцюгів доданої вартості, важливе значення відводиться такому фактору, як фінансовий розвиток і доступ до джерел фінансування. Кредитні обмеження залишають компанії на етапі із низькою доданою вартістю в міжнародних ланцюгах формування доданої вартості, оскільки більш складні зв'язки в

ланцюгах доданої вартості передбачають більш високі поточні витрати та потребують поповнення оборотних коштів [68, с. 712].

Важливу роль в інтеграції до міжнародних ланцюгів доданої вартості відіграють політико-правові фактори, такі як: політична і економічна стабільність, прозорість урядування, незалежність судової влади, наявність і ефективність функціонування правових та неформальних інституцій. В умовах частотої зміни національного законодавства в сфері правил організації зовнішньоекономічної діяльності, наявності на території країни збройних конфліктів відбувається відтік іноземних інвестицій та зменшення обсягів експортних угод країни. Також політичну ситуацію в країні характеризує рівень корупції і забюрократизованість публічної служби, оскільки створення державними службовцями штучних перешкод для ведення бізнесу, хабарництво суттєво знижують привабливість країни для ведення міжнародного бізнесу.

Перешкодою на шляху до участі в міжнародних ланцюгах доданої вартості може бути ідеологічне, цивілізаційне небажання окремих країн чи регіонів співпрацювати один з одним. Такі розбіжності особливо яскраво виражені сьогодні в умовах загострення глобальної безпеки й турбулентного розвитку політичних відносин.

Сприяють розвитку міжнародних ланцюгів доданої вартості укладені міжнародні угоди і партнерства. Участь у регіональних інтеграційних блоках, міжнародних угодах і стратегічні партнерства суттєво полегшують інтеграцію до міжнародних ланцюгів формування доданої вартості. Адже в міжнародних угодах, особливо в багатосторонніх, вже окреслені вимоги правової бази регулювання торгівельних відносин між їх учасниками (митні питання, процес регулювання зовнішньоторговельних операцій, діяльність суб'єктів господарювання на території іншої країни, дія міжнародних правових актів, режиму преференцій).

М. П. Хмара виділяє наступні основні можливості, яких набувають підприємства в умовах формування міжнародних ланцюгів доданої вартості і розміщення їх ланок ланцюжків у різних економіках:

- зниження витрат і максимізація прибутку за рахунок більш дешевої робочої сили;
- зниження витрат і забезпечення умов для довгострокового зростання за рахунок полегшення доступу до місцевої (часто дешевшої) сировини в економіках, що розвиваються;
- забезпечення доступу (насамперед на перспективу) до зростаючого попиту зі сторони густонаселених країн, що розвиваються, як приймаючі економіки;
- подовження життєвого циклу використовуваних технологій за рахунок їх передачі на менш розвинуті з точки зору технологічних аспектів ринки [46, с. 48].

Одночасно слід виділити і певні ризики від участі в міжнародних ланцюгах доданої вартості, з якими стикаються підприємства:

- ймовірність зниження якості продукції при організації виробництва в зарубіжних економіках;
- необхідність передачі партнерам технологій і зростання кількості конкурентів (партнерам надається право користування технологіями);
- підвищення рівня залежності від форс-мажорних обставин як у глобальній економіці, так і в економіках країн - партнерів, включно із політичними та екологічними ризиками.

М.П. Хмара зазначає, що компанії, які створюють міжнародні ланцюги доданої вартості, набуваючи нових можливостей, піддаються впливу і нових викликів. Базовим завданням для материнської компанії стає забезпечення ефективності функціонування ланцюга в цілому, що в умовах географічного розосередження виробництва та великої кількості постачальників вимагає якісно нових управлінських компетенцій [46, с. 48].

Виникнення і розвиток міжнародних ланцюгів доданої вартості чинить певний вплив і на країни, які беруть в них участь:

- використання для економічного зростання ресурсів та ринків збуту країн-партнерів;
- виведення підприємств, що використовують застарілі та екологічно небезпечні технології, за кордон;
- отримання доступу до технологій та інтелектуального потенціалу приймаючих країн (у більшості випадків це відбувається, коли окремі ланки міжнародних ланцюгів розташовуються в різних розвинених економіках);
- «прив'язування» економік країн-партнерів до своєї економіки.

На думку М.П. Хмари, країни також стикаються і з певними ризиками через участь в міжнародних ланцюгах доданої вартості:

- деіндустріалізація економіки і втрата частини робочих місць;
- відтік національних інвестицій за кордон;
- зниження податкових надходжень за рахунок виведення підприємств за кордон;
- можливе гальмування темпів економічного зростання;
- можливе погіршення торгового балансу [46, с. 49].

Щоб національна економіка не зазнала втрат від негативних наслідків участі в міжнародних ланцюгах доданої вартості, уряди країн мають здійснювати економічну політику, спрямовану на вирішення проблем, які виникають та формування необхідних умов для якісного розвитку й підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

1.3. Економіко-організаційні особливості стратегічного управління виробничою кооперацією та оцінка її ефективності.

Швидкі зміни у світовому господарстві через активний розвиток науково-технічного прогресу призводять до виникнення нових форм

конкуренції, світові виробничі лідери, вступаючи в епоху цифрової конкуренції, формують нові стандарти та умови організації виробничих та операційних процесів в бізнесі.

З позицій сучасної економічної теорії виробнича кооперація – це об'єктивний наслідок суспільного розвитку, результат технологічних революцій, що кардинально змінила саме поняття підприємства, як головного організатора виробничо-технологічних процесів. Діюче підприємство, незважаючи на свою господарську незалежність, не є закритою системою – його внутрішні процеси описують дію найрізноманітніших чинників, що формують зовнішнє середовище. Промислове підприємство, прагнучи оптимізувати своє економічне становище, змушене адаптуватися до впливу різноспрямованих зовнішніх чинників, прагнення до сталого розвитку обґрунтовує необхідність кооперації.

О. В. Дудник пропонує розглядати сучасну виробничу кооперацію з одного боку, як систему взаємодій, що реалізується через інститути повної або часткової власності на підприємства, що кооперуються, з іншого – як інтеграційний механізм, що виражається в їх залежності від поставок комплектуючих, наявності технологій і обладнання, кваліфікованих кадрів та інших ресурсів [12, с. 123]. Розвиток міжнародного виробничого кооперування між підприємствами різних країн у сучасних умовах зумовлений багатьма причинами й обставинами, в основі яких лежить об'єктивний процес подальшого розвитку продуктивних сил, поглиблення міжнародного поділу праці, спеціалізації та інтернаціоналізації виробництва, що відбувалися у світовій системі господарства в умовах гострих суперечностей.

Важливу роль у розвитку виробничого кооперування відіграло загострення конкурентної боротьби на світовому ринку і пов'язані з цим намагання ТНК знизити витрати виробництва на одиницю продукції, що випускається. Із цією метою ТНК заохочує поглиблення спеціалізації виробництва, особливо між ними і суб'єктами малого та середнього бізнесу, перетворення їх на субпостачальників вузлів, частин і деталей. При цьому

великі компанії залучають до сфери свого впливу дрібні та середні спеціалізовані підприємства, диктують їм вигідні для себе умови, наполягають на проведенні заходів, спрямованих на зниження витрат виробництва.

Особливого поширення такий формат співпраці як виробнича кооперація набув в галузі машинобудування, в тому числі і галузі виробництва електротехнічної продукції. Для сучасного машинобудування в розвинених країнах стало виготовлення уніфікованих компонентів кінцевої продукції спеціалізованими підприємствами з подальшим складанням виробів на виробничих потужностях великих компаній. Великі компанії виключають зі своєї структури підприємства, що займаються первинною обробкою сировини і матеріалів, а купують деталі, вузли, агрегати в зібраному або розібраному вигляді та здійснюють на своїх головних підприємствах виробництво кінцевої продукції.

Використання великими підприємствами як постачальників спеціалізованих компаній дає змогу підвищувати ступінь ефективність використання власних площ та устаткування, збільшувати серійність випуску продукції, удосконалювати технологію, впроваджувати потокові методи виробництва, підвищувати продуктивність праці, знижувати витрати на робочу силу і, тим самим, збільшувати прибутки. Слід мати на увазі, що як субпостачальники уніфікованих комплектуючих деталей для великих компаній виступають не лише дрібні компанії. Існує досить багато великих компаній, що спеціалізуються на виготовленні окремих компонентів, вузлів і деталей для інших підприємств, які займають лідируючі позиції на ринку певних видів товарів [4, с. 90].

Сьогодні виробнича кооперація набула найбільшого поширення в таких галузях світового господарства, як машинобудування, автомобілебудування, металообробка, авіабудування, електротехніка, а один із найвищих рівнів кооперації належить саме підприємствам машинобудування, що пов'язано із багатоконпонентністю вироблюваної продукції, неоднорідністю виробничого процесу (необхідністю проведення інноваційних та технологічних досліджень,

наявністю технологій, висококваліфікованих кадрів). Для сучасних машинобудівних підприємств характерні динамічність операційних та виробничих процесів, зміни в структурі та асортименті продукції, перехід до більш складних форм виробничої структури, що спричиняється змінами в суспільному виробництві, зсувами в структурі світових потреб, впливом технологічних розробок.

Машинобудування має складну структуру операційних процесів, складну структуру галузевих компонентів, зростаючий попит на продукцію, асортимент якої експоненціально розширюється. Склад продукції, що виробляється, має суттєві відмінності за способами виробництва (серійне, масове або одиничне). Сучасне машинобудування висуває особливі вимоги до якості сировини, попит змінюється під дією розвитку нових технологій, використання композитних матеріалів і рідкоземельних металів.

Враховуючи перелічені тенденції, підприємства машинобудування лідирують серед галузей обробної промисловості за потребами в організації виробничої кооперації. Розвиток виробничих коопераційних зв'язків між машинобудівними підприємствами є одним із найважливіших завдань модернізації промисловості. Рівень розвитку виробничих сил, ступінь галузевої та міжкраїнової спеціалізації підприємств є об'єктивною основою формування виробничо-коопераційних зв'язків машинобудівних підприємств. Виробнича кооперація дає змогу здійснити розвиток вузькоспеціалізованого виробництва і реалізацію великомасштабних проектів, які досить важко реалізувати в межах потенціалу однієї країни. Процеси, спрямовані на подальше поглиблення виробничої кооперації, мають комплексний характер і ґрунтуються на реалізації міждержавних високотехнологічних проектів з високими інтеграційними ефектами і широкою участю економічних суб'єктів [10, с. 210].

Об'єктами виробничої кооперації машинобудівних підприємств є продукція, що створюється в процесі взаємодії економічно відокремлених господарюючих суб'єктів. Серед суб'єктів виробничої кооперації можна

виокремити такі основні групи, що відрізняються за інтересами та вимогами, які висуваються до об'єктів кооперації: державні інституції, виробники, постачальники, персонал, субпідрядники, споживачі товарів.

Для динамічного розвитку формування стійких довгострокових виробничих зв'язків необхідними умовами є не лише можливість узгодження технологічних та інноваційних особливостей, але й також задоволення економічних інтересів основних груп суб'єктів коопераційної взаємодії:

- споживачів цікавить отримання доступних та якісних товарів і послуг;
- виробників, постачальників та субпідрядників цікавить ефективне завантаження виробничих потужностей підприємств-виробників замовленнями, доступ до ресурсів, технологій, зниження собівартості і підвищення капіталомісткості випуску нової продукції;
- персонал цікавить стабільне підвищення оплати праці, соціальне і пенсійне забезпечення, можливість підвищення кваліфікацій та розвитку власних професійних компетенцій;
- державу цікавить економічне зростання галузі в структурі економічної системи.

Ґрунтуючись на функціях виробничої кооперації, використання цієї форми співробітництва дає змогу керівництву машинобудівних підприємств розв'язати такі завдання:

- підвищення ефективності використання виробничо-технологічного потенціалу підприємства;
- формування довгострокових виробничих відносин;
- гарантований збут виробленої підприємствами ланцюга виробничої кооперації продукції;
- зниження витрат на організацію контролю якості виробленої продукції на основі загальних критеріїв вхідного контролю.

Л. Сачинська під стратегічним управлінням розуміє динамічний процес, заснований на використанні потенціалу підприємства, що орієнтується на

отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств чи антикризового управління [39, с. 174]. Метою стратегічного управління є побудова динамічної системи, яка б дозволила забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей і стратегій підприємства, розробку та виконання системи планів, забезпечуючи при цьому йому довгострокові конкурентні переваги на ринку [39, с. 174].

Необхідно наголосити, що організація стратегічного управління інтегрованого об'єднання, орієнтованого на розвиток інтеграційних ефектів, потребує дотримання певних особливостей організаційного процесу. На думку В. І. Миценко процес організації управління інтегрованого об'єднання в загальному форматі передбачає наступне [28, с. 150] (рис.1.4).

Результативність участі в міжнародних ланцюгах доданої вартості може бути високою, але такими ж є і вимоги відносно залучення суб'єктів господарювання в дані ланцюги. В структурі міжнародних ланцюгів доданої вартості ТНК можуть давати доступ до новітніх технологій у сфері маркетингу, менеджменту, ресурсів. Однак, для того, щоб конкурувати в глобальному масштабі, підприємства цих країн повинні змінити концепцію свого розвитку та формувати її, в першу чергу, із урахуванням вимог до ефективності всього міжнародного ланцюга доданої вартості, тобто основна мета полягає у досягненні системної ефективності [30, с. 27]. Ефективність визначається не лише тим, що відбувається всередині підприємства, але й діяльністю та комунікаційними процесами в зовнішньому середовищі господарювання, які характеризуються особливостями конкретного міжнародного ланцюга доданої вартості. Конкурентна ефективність діяльності підприємства у міжнародному ланцюгу доданої вартості є функцією зв'язків між підприємствами в структурі конкретного ланцюга.

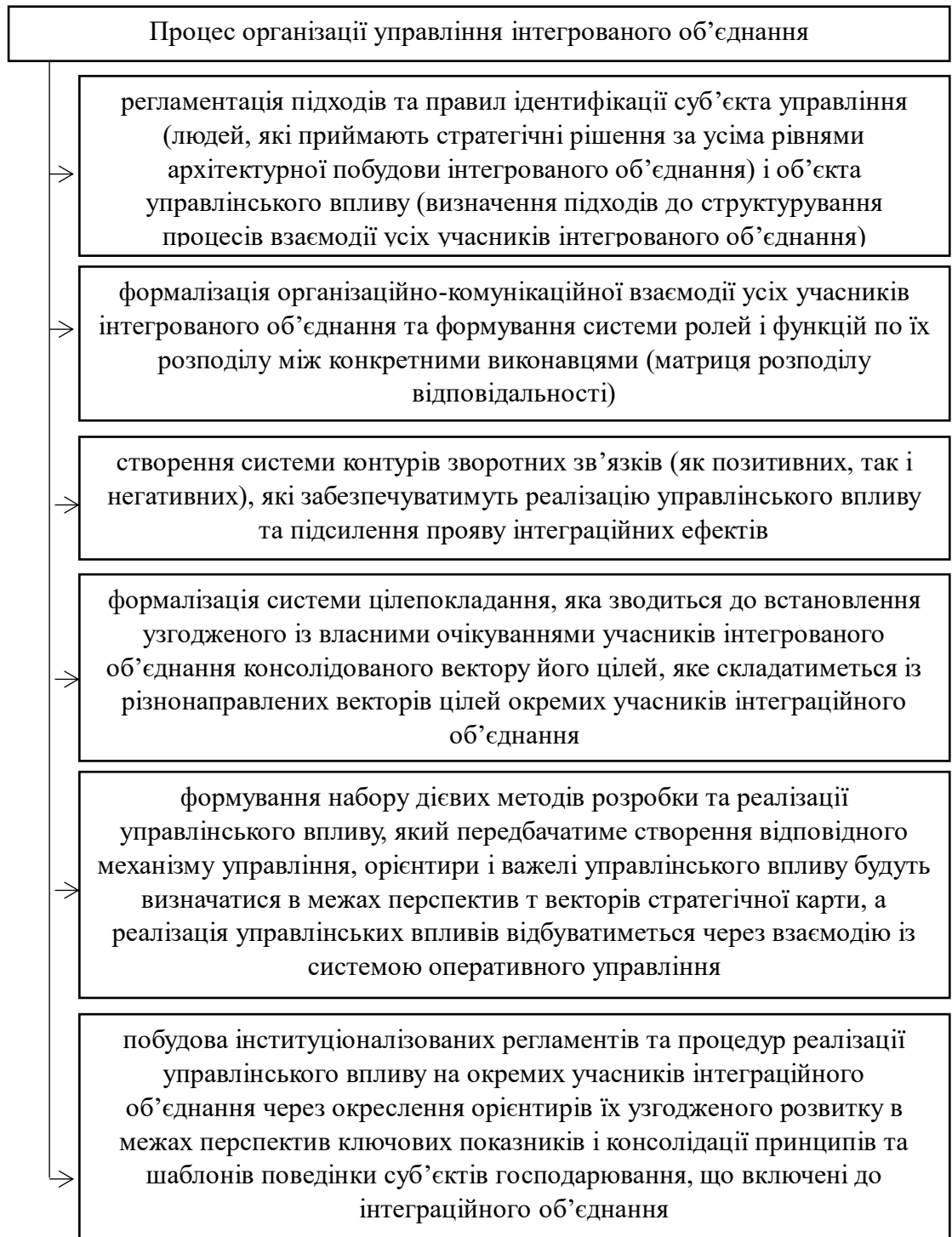


Рис. 1.4. Процес організації управління інтегрованого об'єднання

Джерело: складено автором на основі [28]

Аналіз ефективності міжнародного ланцюга доданої вартості і конкретного його учасника означає дослідження підприємств у цьому ланцюжку та зв'язків між ними для того, щоб побачити, як та яким чином вони можуть бути посилені, щоб сприяти більш ефективному вертикальному та

горизонтальному потоку інформації, виробничих факторів і ресурсів та досягнути максимальної виробничої і маркетингової ефективності. Крім того, акцент робиться на загальних факторах, які впливають на ефективність конкретного ланцюга доданої вартості: політичне, регулятивне та законодавче середовище; доступ до джерел фінансування та якість фінансування, навчання та інформаційних технологій.

На підвищення ефективності виробничих та операційних процесів вагомий вплив чинить співпраця між суб'єктами господарювання. Вертикальне та горизонтальне співробітництво у межах міжнародних ланцюгів доданої вартості може сформувати дієвий механізм для досягнення колективної ефективності шляхом реалізації спільних дій та надання підтримки кожному підприємству в даній структурі.

І. Г. Павловська, В. Є. Хаустова та І. О. Губарева згрупували основні методи, які сьогодні використовуються для розрахунку ступеня участі країн у міжнародних ланцюгах створення вартості.

1. Індекс вертикальної спеціалізації, розроблений Д. Хаммельсом, Дж. Ішиї і К. Йі. Його сутність полягає у використанні даних про витрати виробництва для розподілу вартості іноземних імпортованих товарів, яка сформована експортними продуктами конкретної галузі економіки країни, на загальну експортну вартість цієї галузі [34, с. 53].

2. Індекс складності експорту, розроблений науковцями Дж. Уейслом, С. Лаллом, Х. Окіаваю. Цей індекс було розроблено на основі обсягу експорту і доходів країни, яка бере участь в міжнародних ланцюгах створення вартості, а також експорту товару певної країни і галузевого індексу товару для визначення національного індексу товару. Національний індекс товару використовується для визначення рівня експортних доходів країни і позиції галузі у міжнародних ланцюгах створення вартості.

3. Індекс участі в міжнародних ланцюгах створення вартості заснований на використанні методу, розробленого науковцями З. Вонгом, Р. Купманом, С-Дж. Веєм, У. Паурерсом. Його ще називають методом КРWW (аббревіатура

перших літер прізвищ розробників). Особливістю методу КРWW є те, що стан участі країни в міжнародних ланцюгах створення вартості вимірюється виходячи із вартості товарів і послуг, доданої в процесі реалізації угод із міжнародної торгівлі. Тобто будь-яка країна, що бере участь у міжнародному поділі праці, буде виробляти частину проміжних товарів для експортної торгівлі, разом з цим ця країна буде також імпортувати певні товари з інших країн для реалізації виробничої діяльності. Тобто така країна одночасно є і постачальником, і споживачем, і покупцем проміжних продуктів [34, с. 54].

4. *Індекс стану міжнародних ланцюгах створення вартості* був розроблений науковцем Р. Купманом, який заснований на тому, що якщо країна бере участь у міжнародному поділі праці, при цьому експортує більше, ніж імпортує, то це значить, що вона більш схильна до постачання проміжних товарів, і на національному рівні ця країна знаходиться на більш високому рівні розвитку в міжнародному ланцюгу створення вартості та має вищий «статус» у ньому.

Узагальнимо вище описані показники у формі таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Методи розрахунку ступеня участі країн у міжнародних ланцюгах створення вартості

№	Назва показника	Спосіб обрахунку	Зміст
1	2	3	4
2	Індекс вертикальної спеціалізації	$VSS_i = VS_i / X_i,$ (1.1) де: VSS_i – співвідношення ціни проміжних імпортованих товарів, що включені у собівартість експортних угод галузі i ; VS_i – ціна проміжних імпортованих товарів, які інвестовані в експортні угоди галузі i ; X_i – експортна вартість угод галузі i .	Використання даних про витрати виробництва для розподілу вартості іноземних імпортованих товарів, яка сформована експортними продуктами конкретної галузі економіки країни, на загальну експортну вартість цієї галузі

Продовження табл.1.3

1	2	3	4
3	Індекс складності експорту	Розроблено на основі обсягу експорту і доходів країни, яка бере участь в міжнародних ланцюгах створення вартості, а також експорту товару певної країни і галузевого індексу товару для визначення національного індексу товару	Використовується для визначення рівня експортних доходів країни і позиції галузі у міжнародних ланцюгах створення вартості
4	Індекс участі в міжнародних ланцюгах створення вартості	Стан участі країни в міжнародних ланцюгах створення вартості вимірюється виходячи із вартості товарів і послуг, доданої в процесі реалізації угод із міжнародної торгівлі	Будь-яка країна, що бере участь у міжнародному поділі праці, буде виробляти частину проміжних товарів для експортної торгівлі, разом з цим ця країна буде також імпортувати певні товари з інших країн для реалізації виробничої діяльності
5	Індекс стану міжнародних ланцюгів створення вартості	Заснований на тому, що якщо країна бере участь у міжнародному поділі праці, при цьому експортує більше, ніж імпортує, то це значить, що вона більш схильна до постачання проміжних товарів, і на національному рівні ця країна знаходиться на більш високому рівні розвитку в міжнародному ланцюгу створення вартості та має вищий «статус» у ньому	Коли експорт проміжних товарів менший ніж імпорт, то це свідчить про те, що ця країна більш схильна до купівлі проміжних продуктів, та перебуває у міжнародному ланцюгу створення вартості на нижчому рівні

Джерело: складено автором на основі [34]

Рішення про вибір методу розрахунку ступеня участі країн у міжнародних ланцюгах створення вартості приймається виходячи із цілей аналізу та наявної інформації.

Висновок з I розділу

На основі дослідження, приведеного в даному розділі, слід зробити наступні висновки. На основі аналізу трактувань поняття «додана вартість» бачимо, що «додана вартість - це різниця між отриманим доходом та вартістю ресурсів; критерій оцінки ефективності діяльності; показник, що характеризує

ефективність виробничих процесів та виконання виробничої програми». Додана вартість формується шляхом модифікації закуплених для виробництва сировини і матеріалів при використанні трудових ресурсів, інноваційного потенціалу, технологій, і покриває всі витрати, які були понесені підприємством при виробництві певного товару, забезпечуючи при цьому отримання певного рівня прибутку. Важливість показника доданої вартості полягає в тому, що він показує розмір власних витрат підприємства на виробництво продукції без врахування матеріалів, які створені за межами виробництва, та дає можливість оцінити ефективність діяльності підприємства загалом. Сьогодні міжнародні ланцюги доданої вартості координуються переважно ТНК, а міжнародна торгівля готовою продукцією, напівфабрикатами відбувається в межах їх мереж (філій), підрядників і незалежних постачальників. Так, на міжнародні ланцюги доданої вартості, які координуються ТНК, сьогодні припадає близько 80% обсягів світової торгівлі. Зважаючи на це, як самі ТНК, так і країни їхнього походження отримують істотні вигоди від участі в міжнародних ланцюгах доданої вартості, які мають як економічний, так і соціальний і екологічний характер.

Для динамічного розвитку формування стійких довгострокових виробничих зв'язків необхідними умовами є не лише можливість узгодження технологічних та інноваційних особливостей, але й також задоволення економічних інтересів основних груп суб'єктів коопераційної взаємодії: споживачів цікавить отримання доступних та якісних товарів і послуг; виробників, постачальників та субпідрядників цікавить ефективне завантаження виробничих потужностей підприємств-виробників замовленнями, доступ до ресурсів, технологій, зниження собівартості і підвищення капіталомісткості випуску нової продукції; персонал цікавить стабільне підвищення оплати праці, соціальне і пенсійне забезпечення, можливість підвищення кваліфікацій та розвитку власних професійних компетенцій; державу цікавить економічне зростання галузі в структурі економічної системи.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ У ГЛОБАЛЬНІ ЛАНЦЮГИ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ

2.1. Сучасні тенденції міжнародної виробничої кооперації в промисловості

Кінець ХХ ст. та початок ХХІ ст. характеризувалися посиленням глобалізаційних процесів, проте, останнім часом в розвинених країнах можна спостерігати тенденцію до рещорингу, тобто повернення у країни базування виробничих потужностей ТНК. Цей процес пов'язаний із процесами реіндустріалізації, яка сьогодні знову вважається основним фактором економічного зростання.

Розглянемо, чи впливає така тенденція на міжнародну виробничу кооперацію. Оцінку представимо в розрізі загальних та галузевих тенденцій.

1. Загальні тенденції.

1.1. Зовнішня торгівля.

Торговельна напруженість у світі, наслідки пандемії та війна в Україні призвели до суттєвих змін у міжнародних ланцюгах доданої вартості, оскільки проміжні товари перетинають кордони декілька разів, що призводить до підвищення витрат для виробників на кінцевих стадіях виробничих циклів. Глобальна торговельна напруженість через розв'язання торгових війн між США та Китаєм, призвела до суттєвого підвищення торговельних витрат з 2018 року і становить загрозу для розвитку міжнародних виробничих комплексів. Аналогічно порушення в структурі міжнародних ланцюгів доданої вартості, спричинені пандемією COVID-19, призвели до суттєвих порушень у світовій економічній системі [74]. Підвищення міжнародного попиту на цифрові технології призвело до зростання вартості інвестиційних ресурсів у

розвиток проектів високотехнологічні галузі, тим самим стимулюючи діяльність, пов'язану із реалізацією проектів прямого іноземного інвестування.

На рис. 2.1. показані світові індикатори та показники, які характеризують ступінь участі у глобальних програмах розвитку, в основі яких лежать торгівельні угоди, з точки зору управління формуванням прямих і зворотних міжнародних ланцюгів доданої вартості. Пряма участь в міжнародних ланцюгах доданої вартості (Forward) – це показник ефективності процесів, пов'язаних із експортними операціями товарів, які виготовлені всередині країни. Зворотна участь у міжнародних ланцюгах доданої вартості (Backward) характеризується показником ступеня використання економічною системою країни проміжної продукції іноземного походження у виробництві товарів та послуг на експорт.

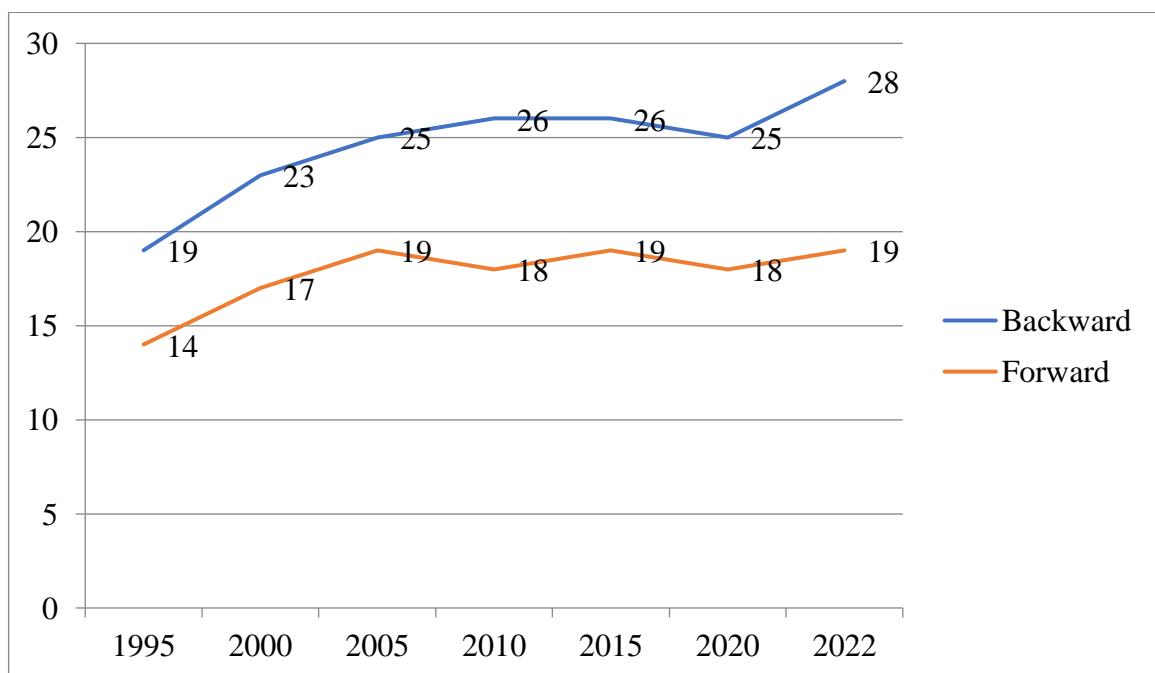


Рис. 2.1. Рівень участі у міжнародних ланцюгах доданої вартості у світі в 1995-2022 рр., %

Джерело: складено автором на основі [74]

З рис. 2.1. бачимо, що з 1995 року до піку активності формування міжнародних ланцюгів доданої вартості у 2008 році розвиток глобалізаційних процесів є очевидним: ступінь участі у формуванні прямих міжнародних

ланцюгів доданої вартості підвищилась з 15% до 19%, а індикатор, що характеризує участь у зворотних процесах формування ланцюгів вартості підвищився з 19% до 26% за 1995-2008 рр. У 2009 році, коли уряди країн світу активно розробляли та впроваджували заходи, направлені на подолання світової фінансової кризи, обидва показники скоротились і, показали низхідний тренд протягом наступних років. Світова фінансова криза призвела до різкого скорочення попиту на споживчі товари тривалого користування, особливо в розвинених економіках. Таке скорочення попиту на кінцеві товари також вплинуло на тенденції обсягів торгівельних угод із купівлі - продажу комплектуючих, необхідних для виробництва цих товарів, що спричинило скорочення обох індикаторів участі у міжнародних ланцюгах доданої вартості.

1.2. Вплив кризових явищ.

Вплив криз на міжнародні ланцюги доданої вартості у найближчому майбутньому може посилюватися, коли виробництво товарів обмежується певними інструментами та механізмами. Світова торгівля, як правило, захищає економічні системи країн від впливу волатильності та шоків станів економічних процесів, забезпечуючи при цьому диверсифікацію джерел попиту та пропозиції. Однак, коли торгівля певними критично важливими товарами концентрується на міжнародних масштабах виробництва та збуту, цей канал диверсифікації звужується, а кризи можуть, навпаки, поглиблюватися із характерними ним негативними фінансовими наслідками.

Наприклад, це ілюструє ситуація з медичними масками, на які у 2019 році припадала майже половина світових торговельних угод з Німеччини, КНР та США. Оскільки попит на маски стрімко зріс у 2020 році, залежність торговельних угод від цих трьох економік підвищилась в геометричній прогресії. Однак, оскільки ці країни зіткнулися з проблемами у виробництві та логістиці під час пандемії COVID-19, їх спроможність до задоволення глобального попиту на згадані товари стала досить обмеженою. Війна росії в Україні також спричинила ризики, пов'язані із залежністю світових економічних систем від ключових економік світу у виробництві товарів

(Німеччина, КНР та США), оскільки підвищення цін на нафту, енергоресурси та сільськогосподарські товари призвело до погіршення продовольчої та енергетичної безпеки, навіть незважаючи на те, що торговельна система швидко пристосувалася до обмеження негативних наслідків цього конфлікту [74].

1.3. Технологічні трансформації.

В найближчому майбутньому міжнародні ланцюги доданої вартості зазнають кардинальної трансформації, що стане можливим завдяки впровадженню технологічних змін, обумовлених еволюцією економічних систем. Хоча трансформація може відбуватися в різних сегментах, фахівці UNCTAD виділяють чотири ймовірні напрями [75]:

1. реплікація;
2. диверсифікація;
3. регіоналізація;
4. решоринг.

Загалом напрямок, який буде обраний для розвитку певної галузі, буде залежати від характеристик, напрямків та категорій їх типових міжнародних виробничих конфігурацій. *Реплікація* характеризується централізовано координованим «розподіленим виробництвом», коли виробничі етапи об'єднані та скоординовані на різних стадіях виробничих ланцюгів, що означає скорочення довжини ланцюгів доданої вартості. Автоматизація дає змогу відтворювати ті ж самі виробничі процеси при реалізації різних виробничих програм та за умов різних виробничих потужностей з мінімальними витратами трудового потенціалу та фінансових ресурсів, а діджиталізація уможливорює ефективну централізовану координацію мережі ланцюгів поставок. Розподілене виробництво зазвичай асоціюється із застосуванням адитивного виробництва або 3D-друку – технології, яка поєднує в собі автоматизацію та діджиталізацію.

Слід зазначити, що траєкторія тиражування застосовується не в усіх галузях. UNCTAD зазначає, що серед чотирьох траєкторій міжнародного

виробництва реплікація є найменш адаптивною до умов різних галузей виробництва [75]. Очікується, що реплікація призведе до скорочення обсягів прямих іноземних інвестицій, зменшення кількості торговельних угод та розширення обсягів торгівлі послугами, нематеріальними активами, потоками даних, а також зростання виплат по угодам роялті та ліцензійних платежів. *Диверсифікацію* ТНК використовують для підвищення фінансової стійкості та стабільності. Цей інструмент є основною альтернативою рещорингу. Враховуючи той факт, що концентрація виробничих ресурсів та моделей і залежність від ланцюгів постачання є центральними проблемами в системі управління фінансовою стійкістю підприємства. Диверсифікація вважається більш ефективною на міжнародному рівні у порівнянні із рещорингом. Це може означати відмову від певного ефекту масштабу через залучення більшої кількості виробничих моделей, потоків та постачальників у ланцюжки створення доданої вартості.

Стійкість до фінансових криз можна підвищити, диверсифікувавши ресурси різних типів між країнами світу. Диверсифікація суттєво скорочує втрати валового внутрішнього продукту через вплив фінансових криз у ключових постачальників ресурсів різних типів у видобувних галузях промисловості. Диверсифікація дозволяє підвищувати фінансову стійкість та стабільність, при цьому скорочуючи рівень залежності від однієї країни або групи ключових економік, налагоджуючи моделі та взаємодії, які є доцільними до впровадження з точки зору антикризового управління [74].

Регіоналізація передбачає географічну реконфігурацію міжнародних ланцюгів доданої вартості з метою скорочення ланцюгів доданої вартості, які формуються у макрорегіонах, таким чином створюючи регіональні ланцюги доданої вартості. При формуванні регіональних ланцюгів доданої вартості застосовується стандартна модель фрагментованих і вертикально спеціалізованих ланцюгів доданої вартості на регіональному або місцевому рівні. Це є трансформацією процесів в ланцюгах формування доданої вартості, коли ТНК відтворюють ланцюги доданої вартості на регіональному рівні.

Зростанню обсягів міжнародного виробництва продукції в регіональній структурі сприяє структурування та управління економічним ланцюгами на прибережній території (біля портів). Перехід від глобальних до регіональних ланцюгів доданої вартості географічно зближує крайні точки цих ланцюгів, крайні точки в моделі управління ланцюгами доданої вартості. Географічне моделювання структури ланцюгів дозволяє оптимізувати процеси формування доданої вартості [72].

Галузі, залучені в систему формування міжнародних ланцюгів доданої вартості, можуть також відтворювати свої власні моделі управління ланцюгами на регіональному рівні. Певною мірою це вже відбувається, наприклад, в автомобільній промисловості. Розширення обсягів виробництва на ринку недорогих споживчих товарів (таких як електроніка чи текстиль) у країнах, що розвиваються, також сприятиме розвитку регіональних ланцюгів доданої вартості у цих секторах. Бар'єрами для розвитку регіональних ланцюгів доданої вартості у галузях, що потребують суттєвих інвестиційних ресурсів, є збереження ефекту масштабу та високі капітальні витрати на придання обладнання, а також відмінності у вартості робочої сили (оплата праці персоналу) та потреба у спеціалізованій робочій силі або постачальниках.

Крім того, регіональні ланцюги доданої вартості нелегко сформувати, а в подальшому управляти ними. Для регіону залучити або розвинути повноцінний ланцюг доданої вартості складніше, ніж для економіки залучити інвестиції у виробниче підприємство або галузевий сегмент, де вона наділена певними конкурентними перевагами. Регіональні ланцюги доданої вартості вимагають регіональної координації та сприятливих бізнес-систем і умов для ведення бізнесу.

Решоринг передбачає перенесення виробничої діяльності та виробничих потужностей на рівень нижче – на рівень національно економіки. Нижча фрагментація та географічна розпорошеність, а також більш капіталомісткі операції, як правило, сприятимуть поверненню до більш ефективних форм, методів та інструментів контролю зі сторони ТНК над зарубіжними

операціями та моделями, що залишилися (інсорсинг). Таким чином, ця модель повертає історичні тенденції міжнародного виробництва: від офшорингу до решорингу та від аутсорсингу до інсорсингу.

Ключову роль у решорингу відіграє автоматизація виробничих бізнес-процесів на основі робототехніки. Автоматизація перетворює решоринг на оптимальний варіант організації виробничої діяльності для багатьох ТНК. У виробничому секторі цей напрямок передусім актуальний для високотехнологічних галузей з високою часткою доданої вартості, у тому числі машинобудування, електроніки та автомобілебудування. Загалом очікується, що решоринг призведе до скорочення прямих іноземних інвестицій, скорочення обсягів продажів та переміщення компаній, а також до зниження обсягів торгівлі міжнародними виробничими послугами [74].

Оскільки темою є дослідження процесів інтеграції українських виробників електротехнічної продукції у глобальні ланцюги доданої вартості, доцільним є вивчення особливостей міжнародних ланцюгів доданої вартості у електротехнічній промисловості.

2. Галузеві фактори.

2.1. Структура галузі.

Електротехнічна промисловість сформувалася у 80-х рр. XIX ст. у зв'язку із розвитком науково-технічного прогресу. Особливо швидко вона розвивалася в США і Німеччині, де з самого початку була монополізована крупними промисловими об'єднаннями. У XX ст. суттєвим поштовхом до розвитку електротехнічної промисловості стала нафтова енергетична криза 70-х років, внаслідок якої суттєво зріс інтерес до енергозберігаючих двигунів, оскільки розрахунки показали, що заощадити одну тонну умовного палива в декілька разів дешевше, ніж його видобути з надр землі.

А. В. Мартиненко зазначає, що капіталовкладення в сферу енергозбереження під час кризи зросли у багато разів. Сучасна електротехнічна промисловість об'єднує 20 основних взаємопов'язаних між собою підгалузей з виробництва: турбо- і гідрогенераторів, великих

електричних машин, електродвигунів, кранового електроустаткування, електровозів, тягового електрообладнання, силових випрямлячів, трансформаторів, апаратури високої та низької напруги, електротермічного устаткування, електрозварювального устаткування, акумуляторів, освітлювальної арматури і електроламп, рентгенівського обладнання, електроізоляційних матеріалів і кабельних виробів [25, с. 18]

Загалом слід відмітити, що в електротехнічній промисловості об'єднані декілька виробничих моделей (рис 2.2.). А перелік виробів електротехнічної промисловості налічує понад 100 тисяч найменувань виробів різних напрямків використання та призначення.



Рис. 2.2. Перелік основних підгалузей електротехнічної промисловості
Джерело: [73]

Загалом електротехнічна промисловість у собі об'єднує більше десятка основних пов'язаних між собою підгалузей, які виробляють: електродвигуни, гідро- й турбогенератори, великі електричні машини, кранове електроустаткування, тягове електрообладнання, електровози, силові випрямлячі, трансформатори, апаратуру високої і низької напруги, електротермічне устаткування, електрозварювальне устаткування, акумулятори, освітлювальну арматуру та електролампи, рентгенівське обладнання, електроізоляційні матеріали та кабельні вироби.

2.2. Обсяги виробництва.

У 2022 році світовий ринок електротехніки і електроніки продемонстрував обсяги виробництва в 3,5 трлн доларів США, що склало 3,5% загального світового валового внутрішнього продукту. Ключові гравці на ринку електротехніки та електроніки: Samsung, Panasonic, Intel, Toshiba, Taiwan Semiconductor. Це впливові компанії, які відіграють суттєву роль у формуванні ресурсів галузі та стимулюванні її розвитку. Дані компанії активно впроваджують технологічні розробки, реалізують інноваційні проекти, тим самим задаючи вектор ринковим тенденціям, характерним галузі. Серед економічних сегментів на ринку електротехніки та електроніки ключову позицію займає сегмент виробництва електрообладнання. Обсяги виробництва в сегменті виробництва електрообладнання в 2022 році забезпечили 43,1% від загального обсягу виробництва. Китай є першим у рейтингу, провідним ринком у секторі електротехніки та електроніки, забезпечуючи 24,2% обсягів виробництва на ринку в 2022 році [73].

Важливим продуктом електротехнічної промисловості є електродвигуни, які входять до обладнання для опалення, вентиляції та охолодження, є невід'ємним компонентом різноманітної побутової техніки, електростанцій, електромобілів та багато іншого. Вони сьогодні використовуються всюди: від споживчих пристроїв до електромашин майже в усіх секторах промисловості (будівництво, виробництво, транспорт, машинобудування).

2.3. Міжнародна торгівля.

Обсяг світового ринку електродвигунів у 2022 році оцінювався в 136,3 млрд. дол. США та за прогнозами, буде зростати на 7,5% щороку, досягнувши до 2030 року 236,3 млрд. дол. США. Найбільшими виробниками електродвигунів на світовому ринку електротехнічної продукції є: Rockwell Automation, Broad-Ocean, Toshiba, Denso, Hitachi, Allied Motion, Franklin Electric, Bosch, Siemens, Regal Beloit, ABB, Emerson, Ametek, GE, Nidec, Johnson Electric [73].

Світовий ринок електродвигунів постійно розвивається, їх характеристики вдосконалюються. Продажі будуть зростати як за рахунок заміни старих електродвигунів, так і за рахунок запровадження високоефективних машин, які дозволяють знизити втрати електроенергії та підвищити продуктивність обладнання [73].

У повністю електричних транспортних засобах електродвигуни є основним джерелом руху. Вони перетворюють електричну енергію з акумулятора транспортного засобу на механічну енергію для приводу коліс. Це усуває необхідність у традиційному двигуні внутрішнього згорання, що призводить до нульових викидів у вихлопну трубу. Вони використовуються в системах EPS ефективного управління, забезпечуючи змінний рівень допомоги залежно від умов руху. Ця технологія підвищує рівень комфорту та керованості водія, зменшуючи при цьому споживання пального порівняно з гідравлічним підсилювачем керма. Зростаюча популярність електромобілів і постійний розвиток гібридних та електричних технологій сприяють широкому використанню цих двигунів в автомобілях. Ці двигуни мають важливе значення для досягнення екологічно чистих та енергоефективних транспортних засобів, які зменшують викиди парникових газів та залежність від викопних видів палива. Тому сегмент транспортних засобів останніми роками є одним з основних драйверів зростання ринку.

2.2. Факторний аналіз бізнес-середовища міжнародної кооперації в Україні

Електротехнічна промисловість виробляє електротехнічну продукцію, яка використовується у виробництві, передачі та споживанні електричної енергії. Вона відіграє важливу роль у розвитку економіки України, оскільки насамперед, є матеріально-технічною базою електрифікації країни, яка відіграє виключну роль в науково-технічному розвитку країни, є важливим складовим компонентом технологій в усіх галузях виробництва, важливою передумовою

розширення обсягів виробництва і підвищення конкурентоспроможності продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [76, с. 18].

Основного розвитку електротехнічна промисловість в Україні зазнала ще за часів СРСР, коли було побудовано основні виробничі потужності, за часів незалежності нові виробництва практично не створювалися, навпаки існуючі заводи та фабрики зупинялися, банкрутіли та закривалися. Це пов'язано з тим, що виробництво електротехнічної продукції є занадто капіталомістким, тому у багатьох підприємств виникали проблеми з адаптацією до нових умов функціонування та забезпечення необхідного рівні фінансування діяльності. Сьогодні склад учасників вітчизняної електротехнічної промисловості, переважно постійний та суттєвих змін протягом останніх років не зазнає (рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Кількість підприємств електротехнічної промисловості в Україні, од.

Джерело: складено автором на основі [78]

Слід відмітити, що останніми роками частина підприємств електротехнічної промисловості не витримують конкуренції зі сторони китайських виробників та впливу перманентних криз на ринку та змушені закриватися. Так, останніми роками припинили діяльність такі великі виробники електротехнічної продукції, як: ПАТ «Дніпропетровський електромеханічний завод», ПАТ «Південелектромаш», ПАТ «Первомайський

електромеханічний завод», ПАТ «Завод «Електродвигун». Сьогодні сподіватися на те, що кількість учасників ринку зросте, марно. Події в Україні, пов'язані з повномасштабним вторгненням, посилення конкуренції з більш дешевою продукцією китайських виробників, все це негативно впливає на розвиток вітчизняної електротехнічної промисловості та не дає розвиватися вітчизняним виробникам.

На рис. 2.4. показано динаміку обсягів реалізованої електротехнічної продукції в 2015-2023 рр.

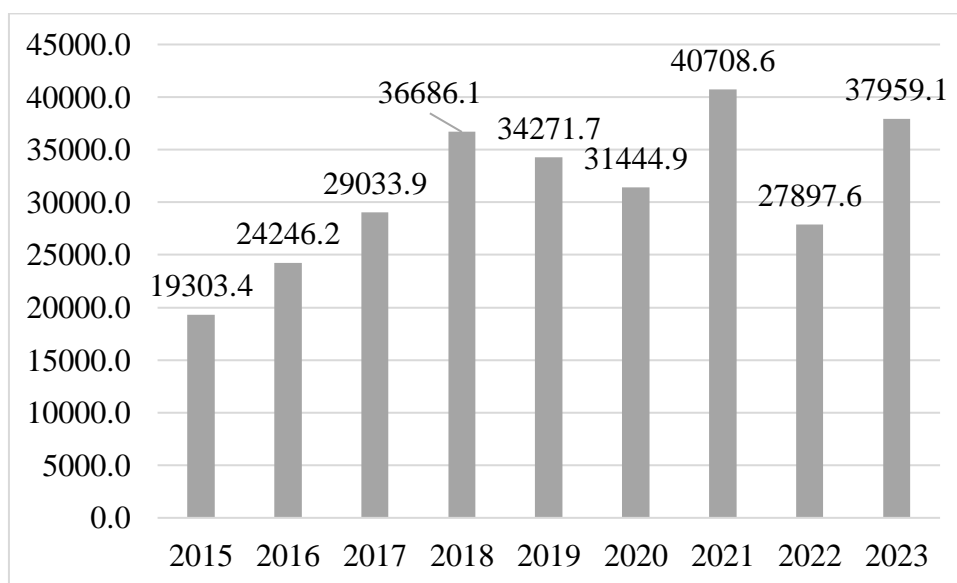


Рис. 2.4. Динаміка обсягів реалізованої електротехнічної продукції в 2015-2023 рр., млн. грн.

Джерело: складено автором на основі [78]

Як бачимо з рисунку, в 2015-2018 рр. обсяги реалізованої електротехнічної продукції зростали, проте початок світової пандемії та запроваджені через це карантинні заходи спричинили скорочення обсягів виробництва в 2019-2020 рр. Далі спостерігалось післяпандемійне відновлення у 2021 році, проте початок повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року спричинив суттєве скорочення обсягів реалізації електротехнічної продукції (на 31,5%).

На ринку електротехнічної продукції конкуренція між вітчизняними виробниками досить слабка, що обумовлено вузькою спеціалізацією

українських підприємств, де кожний завод зорієнтований на випуск певних видів продукції та, відповідно, знаходить для них власні ніші збуту. Проте останніми роками зростає конкуренція зі сторони китайських виробників. Крім того, на українському ринку до 2022 року працювала велика кількість російських виробників. З країн ЄС на українському ринку електротехнічної продукції представлені компанії ABB, Lenz VEM motors, Siemens [77, с. 50].

Електропродукція китайського виробництва за ціною є найдешевшою, проте вона суттєво поступається в якості, не надійна, виготовлена з не дуже якісного матеріалу. Електропродукція українського виробництва середня за ціною, має високу якість, характеризується широким асортиментом, високим рівнем надійності, виготовлена з якісного матеріалу, виробник пропонує наявність гарантії та сервісу. Продукція постачається в найкоротші терміни. Особливістю електротехнічної продукції є те, що основними критеріями, які визначають її конкурентоспроможність, є надійність та якість. Проте ринок електротехнічної продукції демонструє підвищену чутливість і до цінового фактору. В цьому контексті досить негативно на результати діяльності та конкурентоспроможність українських виробників впливає представленість на вітчизняному ринку дешевої електротехнічної продукції з Китаю.

За рахунок ефекту масштабу, який суттєво впливає на ціну електротехнічної продукції з Китаю, вона може на 45-50% бути нижчою за ціну на аналогічну продукцію вітчизняних виробників. Цей фактор суттєво стримує розвиток вітчизняної електротехнічної промисловості. Для успішної конкуренції з китайськими виробниками, вітчизняним підприємствам слід впроваджувати у свою діяльність механізми та інструменти кооперації як із вітчизняними суб'єктами бізнесу, так і з іноземними партнерами з метою скорочення собівартості та підвищення конкурентоспроможності продукції та галузі електротехнічної продукції України на міжнародній арені [76, с. 20].

На діяльності підприємств вітчизняної електротехнічної промисловості негативний тиск чинять економічна і політична ситуація в країні, що призводить до порушень в структурі операційних процесів. Анексія Криму та

збройний конфлікт на сході України негативно вплинули на результативність бізнесу. Через певний проміжок часу виробникам вдалось адаптуватись до нових умов господарювання, перебудувати логістичні ланцюги та знайти нові ринки збуту, проте початок повномасштабного вторгнення нівелював всі позитивні досягнення, перепозиціонувавши основні проблеми в їх діяльності на новий рівень (значне скорочення обсягів збуту, відсутність замовлень на продукцію, руйнування виробничих потужностей в зоні бойових дій, окупація значної території країни, на якій залишилася частина підприємств, низька купівельна спроможність населення, порушені логістичні ланцюги).

Все це спричинило критичний спад обсягів виробництва у 2022 році, призвело до зростання виробничих витрат (сировина, матеріали, енергоносії, комплектуючі), і, як наслідок, до підвищення цін на продукцію. Крім того, залишилися невирішеними й старі проблеми, пов'язані зі значним моральним і фізичним зносом основних фондів в галузі, браком фінансування, що обмежує можливості використання кредитних ресурсів, відсутність державної підтримки галузі. Це все змушує виробників піднімати ціни на свою продукцію, це негативно впливає на її конкурентоспроможність та робить продукцію економічно непривабливою у порівнянні із більш дешевими китайськими аналогами.

Для групування найважливіших факторів зовнішнього середовища, які визначають основні проблеми і перспективи розвитку українських виробників електротехнічної продукції та їх участі в міжнародних ланцюгах доданої вартості, скористаємось таким маркетинговим інструментом, як PEST-аналіз (політичні (political – P), економічні (economic – E), соціальні (social – S) та технологічні (technological – T) фактори, які впливають на діяльність вітчизняних підприємств електротехнічної галузі).

Результати PEST-аналізу перспектив розвитку українських виробників електротехнічної продукції та їх участі в міжнародних ланцюгах доданої вартості наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

PEST-аналіз перспектив розвитку українських виробників
електротехнічної продукції та їх участі в міжнародних ланцюгах доданої
вартості

№	Фактори	Вплив фактору Напрямок (+/-)	Ймовірність настання події (від 0 до 1)	Важливість фактору (1-10)	Вплив на галузь $C = \pm 4 * 5$	Програма дій по впливу на фактор
1	2	3	4	5	6	7
Політичні та політико – правові фактори						
1	Державна підтримка галузі електротехнічної продукції	+	0,3	9	2,7	Вчасне реагування підприємств галузі на відповідні зміни державної політики, активна участь в проектах, фінансування проектів
2	Підтримка політичної стабільності і внутрішньої політики, що важливо для функціонування галузі	+	0,2	8	1,6	У випадку політичної нестабільності – перенесення виробництва в інші сегменти ринку, або в зарубіжні країни. Угоди з кооперації, злиття та поглинання
3	Військові дії на території України	-	0,9	8	-7,2	Часткове або повне призупинення виробництва через небезпеку, окупація територій із виробничими потужностями, збої в постачанні ресурсів
4	Блокування кордонів з ЄС, порушення портової інфраструктури	-	0,7	7	-4,9	Пошук нових логістичних шляхів або реалізація продукції на вітчизняному ринку

Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6	7
5	Страховання воєнних ризиків	+	0,5	10	5,0	На жаль, наразі в Україні не розроблена дієва модель страхування воєнних ризиків. Значущість даного фактору максимальна за умов воєнного стану
Економічні індикатори та чинники						
5	Зміни у податковій системі під час воєнного стану, відміна мораторію, зростання ставок (планується підвищення ставок оподаткування, проте дані рішення лише на етапах розробки моделей оподаткування)	-	0,7	8	-5,6	Моніторинг податкового законодавства, моделювання фінансових потоків, створення резервів грошових коштів
6	Скорочення купівельної спроможності населення, що впливає на скорочення обсягів придбання продукції на роздрібному ринку	-	0,4	6	-2,4	Ефект масштабу, що дозволить ефективно управляти витратами та скорочувати собівартість одиниці виробництва
7	Інфляційні коливання, що спричиняють підвищення цін на енергоресурси, сировину	-	0,7	8	-5,6	Сценарне моделювання бюджету закупок, створення запасів сировини, придбання сировини українського виробництва
8	Скорочення обсягів ВВП	-	0,8	7	-5,6	Уповільнення ділової активності економічної системи в цілому. Не контрольований фактор
9	Зростання обсягів тіньової економіки	-	0,8	6	-4,8	Підвищення корупції, бюрократії. Не контрольований фактор
Соціальні фактори						
10	Розвиток освітньої моделі	+	0,5	7	3,5	Забезпечення галузі висококваліфікованими фахівцями

Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6	7
11	Відтік кваліфікованих фахівців інженерних спеціальностей за кордон	-	0,6	7	-4,2	Брак висококваліфікованих фахівців
12	Масова міграція персоналу через масштабні бойові дії	-	0,8	9	-7,2	Брак висококваліфікованих фахівців
Технологічні чинники						
13	Застосування інноваційних технологій виробництва та управління	+	0,4	7	2,8	Використання останніх розробок та досягнень в структурі управління операційними процесами
14	Зношеність основних засобів, застарілі технології	-	0,6	6	-3,6	Оновлення парку обладнання
15	Спрощення моделі виробничого циклу	+	0,4	4	1,6	Оптимізації моделі виробничих ланцюгів
16	Несуттєва частка високотехнологічної продукції у структурі електротехнічної продукції	-	0,6	8	-4,8	Знижує загальну конкурентоспроможність галузі та підприємства. Активізація інноваційної політики
17	Низька інноваційна активність	-	0,7	7	-4,9	

Джерело: складено автором

Проведений PEST-аналіз перспектив розвитку українських виробників електротехнічної продукції та їх участі в міжнародних ланцюгах доданої вартості свідчить, що сьогодні галузь працює у несприятливих умовах, значний вплив на неї чинять фактори, пов'язані із характером подій повномасштабної війни в Україні, що посирили існуючі негативні ефекти та сформували нові ризики:

– дефіцит висококваліфікованих фахівців через масштабну міграцію, як внутрішню, так і зовнішню (територію України покинули мільйони громадян, значна частина українців стала вимушеним переселенцями);

- порушена та знищена логістична інфраструктура (перекриття морських шляхів, закриття авіаційного сполучення, проблеми на кордоні з ЄС через постійні блокування протестувальниками);

- скорочення виробничих потужностей через їх фізичне знищення, або тимчасову окупацію територій;

- брак фінансування через скорочення або припинення кредитування банківськими установами реального сектору економіки та зменшення обсягів капітальних інвестицій, що в умовах підвищення інфляції та цін на енергоресурси робить господарську діяльність для підприємств галузі нерентабельною.

Щодо перспектив подальшого розвитку українських виробників електротехнічної продукції та їх участі в міжнародних ланцюгах доданої вартості, то в умовах активізації бойових дій їх досить важко оцінити, оскільки все залежатиме від перебігу даних подій. Незважаючи на локацію виробничих потужностей суб'єкта господарювання – виробника електротехнічної продукції, воєнні дії стримують розвиток бізнесу, представленого в усіх регіонах країни, - через порушення логістичних ланцюгів, проблеми з електропостачанням тощо. Останнім часом ворог активізував ракетні удари по енергетичній сфері України, великих промислових центрах. Вже зараз мова йде про масові відключення електроенергії через критичні пошкодження, завдані енергетичній системі у березні 2024 року.

За таких умов українським виробникам електротехнічної продукції необхідно в першу чергу реалізовувати проекти із підвищення енергоефективності та енергозбереження, впровадження альтернативних джерел енергії. Паралельно з цим необхідно вживати заходів щодо подальшого розширення і оновлення асортименту електротехнічної продукції, підвищення її якості, впровадження цифрових технологій в структуру виробничих процесів, щодо автоматизації операційних процесів, щодо пошуку нових ринків збуту продукції, як на внутрішньому ринку, так і за кордоном.

Зважаючи на вище окреслене та скорочення перспективності організації бізнесу в Україні, доцільним є вихід на міжнародні ринки – використання моделі виробничої кооперації, що дозволить успішно інтегруватись у міжнародні ланцюги доданої вартості українських виробників електротехнічної промисловості та підвищити фінансову спроможність за умов воєнного стану.

2.3. Проблеми реалізації стратегій інтеграції у міжнародні ланцюги доданої вартості українських виробників електротехнічної промисловості

Електротехнічна промисловість в Україні є однією з важливих та стратегічних галузей економіки, оскільки вона тісно взаємопов'язана з іншими секторами економічної системи країни та забезпечує ринок електродвигунами, обладнанням, світлотехнікою, кабелями. Дані товари забезпечують подальше виробництво товарів та послуг підприємствами інших сфер діяльності.

Все це демонструє наявність моделі ланцюгів формування доданої вартості продукції електротехнічної промисловості. Проте, незважаючи на важливу роль електротехнічної промисловості в економіці України, її розвиток супроводжується негативними чинниками, зокрема «відтоком мізків» (особливо за умов воєнного стану, коли висококваліфікований персонал виїжджає в зарубіжні країни, де оплата праці набагато вища у порівнянні із пропозиціями українських підприємств в умовах повномасштабної війни), підвищенням собівартості продукції, зниженням активності в інноваційно-інвестиційній діяльності, ризиковістю ведення бізнесу за умов воєнного стану тощо.

Забезпечення прибутковості українських виробників електротехнічної промисловості у конкурентному середовищі досягається шляхом створення доданої вартості продукції. Формування ланцюгів створення доданої вартості українських виробників електротехнічної промисловості та виробництва кінцевого продукту здатне задовольняти економічні інтереси внутрішніх

(власників, працівників) і зовнішніх її учасників (постачальників, покупців, держави) [79, с. 121].

Для підвищення ефективності діяльності та рівня конкурентоспроможності українських виробників електротехнічної промисловості необхідно нарощувати кількість ланок ланцюгів доданої вартості, тобто сприяти тенденціям розширення вертикальної інтеграції. Підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності в даному контексті визначається синергічним ефектом, який проявляється в передачі доданої вартості, створеної на попередньому етапі та ланці ланцюжка, наступним ланкам. Розширення вертикальної інтеграції дає змогу виробнику не лише покрити свої витрати, але й отримати фінансовий результат своєї діяльності, який не буде перерозподілений в інтересах посередників і споживачів, а направлятиметься на виплату дивідендів та реалізацію проектів із розвитку виробництва.

Основними факторами, які перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності українських виробників електротехнічної промисловості та електротехнічної продукції, є підвищення цін на основну сировину та енергоресурси, які використовуються у виробничих процесах; дефіцит трудового потенціалу відповідної якості, низький рівень маркетингового управління операційними процесами, висока зношеність основних засобів та відсутність фінансових ресурсів на придбання сучасного обладнання та інноваційних розробок. Резервами підвищення доданої вартості та конкурентоспроможності українських виробників електротехнічної промисловості можна назвати: підвищення якості електротехнічної продукції через інноваційність виробничих процесів та наукових розробок, розширення пропозиції товарів (широта та глибина асортименту), впровадження інноваційних технологій виробництва (успішний вітчизняний та зарубіжний досвід).

Ланцюг доданої вартості електротехнічної продукції являє собою процес, управління яким здійснюють стейкхолдери, зокрема постачальники (виробники) сировини і матеріалів (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Процес формування вартості електротехнічної продукції

Джерело: складено автором на основі [79]

Процес формування міжнародних ланцюгів доданої вартості електротехнічної продукції складається з декількох логічно завершених етапів, кожен з яких є частиною загального виробничого плану, має на меті виконання цілей та задач, спрямований на формування кінцевого продукту.

В структурі собівартості електротехнічної продукції витрати на сировину і матеріали становлять понад 50%, наступною за вагомістю статтею витрат є витрати на оплату праці виробничого персоналу (включаючи соціальні відрахування). Тому основним чинником підвищення конкурентоспроможності виробників електротехнічної продукції є налагодження довгострокових зв'язків із постачальниками сировини із дотриманням якісних та кількісних індикаторів укладених договорів на поставку сировини та матеріалів.

До складу ключових учасників у ланцюгах доданої вартості у електротехнічній промисловості, крім власне підприємств-виробників

електротехнічної продукції, що формують кінцеву ланку електротехнічного виробництва, входять інтегровані компанії, компанії - постачальники електроенергії та інших видів енергоресурсів, органи державної влади, партнери та інші оператори ринку.

Одночасно ланцюги доданої вартості в електротехнічній промисловості формуються під впливом дії механізмів та інструментів державної політики. Слід зазначити як на негативному, так і позитивному впливі згаданих чинників. До позитивних наслідків слід віднести встановлення обмежень та бар'єрів для входження на ринок з точки зору дотримання стандартів якості продукції та виробничих процесів; негативний вплив характеризується скороченням фінансування галузі, що обмежує проекти підприємств з оновлення виробничої бази та підвищує ризик потенційних інвесторів, а, відповідно скорочує їх мотивацію до інвестування ресурсів в розвиток галузі.

Побудова ефективного ланцюга доданої вартості є фундаментом для формування довгострокових та стійких конкурентних переваг українських виробників електротехнічної промисловості. Глибокий аналіз особливостей формування ланцюгів доданої вартості на ринку електротехнічної продукції обумовлює подальший розвиток як українських виробників електротехнічної промисловості, так і галузі в цілому, а також сприяє оперативному оцінюванню комплексу конкурентних переваг з метою підвищення ефективності їхньої діяльності.

В структурі виробничих процесів українських виробників електротехнічної промисловості склад ланцюгів доданої вартості буде неоднаковим, нетиповим. При цьому розширення обсягів та номенклатури діяльності (скорочення або збільшення кількості етапів у виробничій моделі діяльності) у ланцюгу характеризується як збільшенням доданої вартості в абсолютному вираженні, так і підвищенням ефективності використання виробничих ресурсів (ефективність управління виробничим потенціалом, підвищення продуктивності праці, скорочення матеріаломісткості тощо).

Під час проведення оцінювання ефективності ланцюгів доданої вартості необхідно враховувати, що структура доданої вартості електротехнічної продукції може відрізнятися навіть за умови, якщо склад видів та напрямків діяльності у ланцюгу, асортимент та номенклатура, обсяги виробництва не змінюватимуться.

Ці зміни в структурі виробничої моделі можуть бути спричинені впливом різних чинників: різні ціни на матеріальні ресурси; відмінності в структурі матеріально-технічної бази, технологіях виробництва, обсягу інвестиційних ресурсів, витратах на управління якістю продукції; структура та напрямок реалізації технологічних інновацій; рівень продуктивності праці, досвід і кваліфікації персоналу (як виробничих, так і невиробничих спеціальностей (адміністративний персонал); рівень оплати праці; база для покриття постійних витрат та їх структура. Для підвищення конкурентоспроможності українських виробників електротехнічної промисловості на внутрішньому та зовнішньому ринках в умовах розширення торгівельних відносин із країнами ЄС необхідно проводити оцінювання структури формування та ефективності ланцюгів створення доданої вартості.

Аналіз проблем реалізації стратегій інтеграції у міжнародні ланцюги доданої вартості українських виробників електротехнічної промисловості проведений на основі діагностики діяльності ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод». ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» (далі ПрАТ «ЧРТЗ») було зареєстровано 22.07.1994 р. Розмір статутного капіталу підприємства складає 66458,9 тис. грн. Завод розміщений у м. Чернівці на вулиці Хотинській, 41.

ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» не входить до жодних об'єднань. Спільна діяльність ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» не проводиться. ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» займається виробництвом електротехнічної продукції. Підприємство реалізує широкий асортимент електротехнічних товарів (електродвигуни, силові трансформатори, радіодеталі, друковані плати, кабелі).

Основною метою діяльності ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» є задоволення потреб споживачів в якісній електротехнічній продукції Місія ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» - нарощування обсягів виробництва електротехнічних товарів, розробка інноваційних видів електротехнічної продукції та розширення географії продажів, укріплення ринкових позицій за рахунок збуту високоякісної продукції.

Визначимо моделі інтеграції у міжнародні ланцюги доданої вартості ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод»:

1. продукція для залізниць - електродвигуни для системи автоматичної локомотивної сигналізації (реалізація продукції виробникам автоматичної локомотивної сигналізації – СНВО «Імпульс»; ТОВ «Дніпровський електромеханічний завод» (ТОВ «ДЕМЗ») тощо, які надалі продають комплектуючі міжнародним компаніям). Модель виробничої кооперації.

ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» → СНВО «Імпульс»; ТОВ «Дніпровський електромеханічний завод» (ТОВ «ДЕМЗ») → Міжнародні компанії (кінцевий продукт: системи автоматичної локомотивної сигналізації);

2. продукція для виробництва обладнання для АЕС – інформаційно - обчислювальна система верхнього блочного рівня; система внутрішньо-реакторного контролю; апаратура контролю нейтронного потоку тощо; комплекс електрообладнання системи управління та захисту (реалізація продукції виробникам обладнання для АЕС – СНВО «Імпульс»; ТОВ «Дніпровський електромеханічний завод» (ТОВ «ДЕМЗ») тощо). Модель виробничої кооперації.

ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» → СНВО «Імпульс»; ТОВ «Дніпровський електромеханічний завод» (ТОВ «ДЕМЗ») → Міжнародні компанії (кінцевий продукт: обладнання для АЕС);

3. продукція загальнопромислового призначення (реалізація продукції виробникам обладнання загальнопромислового призначення – СНВО

«Імпульс»; ТОВ «Дніпровський електромеханічний завод» (ТОВ «ДЕМЗ») тощо). Модель виробничої кооперації.

ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» → СНВО «Імпульс»; ТОВ «Дніпровський електромеханічний завод» (ТОВ «ДЕМЗ» → Міжнародні компанії (кінцевий продукт: продукція загальнопромислового призначення).

Слід зазначити, що підприємством реалізується стратегія інтеграції в ланцюги доданої вартості виключно на рівні вітчизняного ринку електротехнічної продукції, проте покупці продукції, зокрема СНВО «Імпульс»; ТОВ «Дніпровський електромеханічний завод» (ТОВ «ДЕМЗ») та інші здійснюють активну зовнішньоекономічну діяльність та реалізують продукцію (із компонентів ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод») на міжнародних ринках збуту, тому важливо наголосити на міжнародній компоненті в структурі ланцюгів доданої вартості із залученням продукції ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод».

Для підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» на ринку електротехнічної продукції України та конкурентоспроможності продукції необхідно шукати більш продуктивні ланки створення доданої вартості за рахунок підвищення інвестиційної привабливості компанії як на ринку України, так і в зарубіжних країнах. Важливо розвивати зовнішньоекономічну діяльність, що дозволить забезпечити пряму участь підприємства у формуванні ланцюгів доданої вартості електротехнічної продукції.

Проаналізувавши стан ринку електротехнічної продукції та особливості діяльності ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» в даному секторі економіки, необхідно відзначити сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози в системі формування ланцюгів доданої вартості (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод»

<p>Структурні блоки SWOT-аналізу</p>	<p style="text-align: center;"><i>Можливості</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розвинена мережа збуту (не лише на ринку вітчизняної продукції, але й шляхом інтеграції в зовнішньоекономічний простір, що дозволить приймати безпосередню участь у формування міжнародних ланцюгів доданої вартості) 2. Розвиток сучасних технологій, що підвищуватиме інвестиційну привабливість компанії на міжнародних ринках збуту та розширюватиме можливості до інтеграції в міжнародні ланцюги 3. Стабільний попит на електротехнічну продукцію на зовнішніх ринках (інтеграція в міжнародні ланцюги) 4. Розширення ринку збуту за рахунок виходу на нові ринки (інтеграція в міжнародні ланцюги) 5. Розширення номенклатури продукції (інтеграція в міжнародні ланцюги) 	<p style="text-align: center;"><i>Загрози</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання рівня інфляції, що підвищуватиме собівартість продукції (буде непривабливою з точки зору цінового індикатора та уповільнюватиме процеси інтеграції в міжнародні ланцюги) 2. Підвищення курсу валют, що підвищуватиме собівартість продукції, особливо тих номенклатурних позицій, для виробництва яких використовують матеріали зарубіжного виробництва (буде непривабливою з точки зору цінового індикатора та уповільнюватиме процеси інтеграції в міжнародні ланцюги) 3. Збої у логістичних потоках через воєнні дії, блокування кордонів, що перешкоджатиме збуту продукції в структурі процесів інтеграції в міжнародні ланцюги 4. Відсутність доступних джерел фінансування через скорочення обсягів кредитування реального сектору економіки (заморожування проектів до оновлення продукції, що скорочуватиме її конкурентоспроможність в структурі ланцюгів доданої вартості) 5. Посилення конкуренції зі сторони інших виробників, особливо компаній Китаю, які через привабливість цінової політики активно залучаються в ланцюги доданої вартості
--------------------------------------	--	---

Продовження табл.2.2

1	2	3
<p><i>Сильні сторони</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Досвід роботи у галузі, що сприятиме інтеграції в міжнародні ланцюги 2. Наявність кваліфікованого персоналу 3. Налагоджена співпраця з постачальниками, що забезпечуватиме безперебійність виробничих процесів та сприятиме інтеграції в міжнародні ланцюги 4. Висока якість продукції, що сприятиме інтеграції в міжнародні ланцюги 5. Партнерство із вітчизняним компаніями-споживачами продукції – мотивація до участі у формування ланцюгів доданої вартості в Україні 	<p><i>Поле «СІМ»</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на нові міжнародні ринки збуту, що активізуватиме інтеграцію в міжнародні ланцюги доданої вартості 2. Забезпечення високої якості продукції 3. Оновлення основних фондів підприємства, що підвищить інвестиційну привабливість виробництва, а продукцію підприємства зробить конкурентоспроможною на зарубіжних ринках з точки зору інтеграції в міжнародні ланцюги 4. Випуск нових видів електротехнічної продукції (мотивація іноземних виробників до кооперації) 	<p><i>Поле «СІЗ»</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження собівартості продукції за рахунок масштабування виробництва та переходу на компоненти вітчизняного виробництва (інтеграція в міжнародні ланцюги) 2. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності у випадку зниження купівельної спроможності вітчизняного виробництва (інтеграція в міжнародні ланцюги) 3. Взаємодія із партнерами з метою покращення умов постачання сировини та матеріалів
<p><i>Слабкі сторони</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність співпраці з іноземними партнерами, що уповільнює інтеграцію 2. Низька мотивація персоналу, що стримує інноваційний розвиток виробництва та інтеграцію в міжнародні ланцюги 3. Недозавантаженість виробничих потужностей та зношеність обладнання (стримує інноваційний розвиток виробництва та інтеграцію в міжнародні ланцюги) 4. Відсутність можливості фінансування нових розробок (стримує інноваційний розвиток виробництва та інтеграцію в міжнародні ланцюги) 	<p><i>Поле «СІМ»</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нарощування обсягів виробництва продукції за рахунок оновлення обладнання та розширення асортименту, в тому числі для реалізації на експорт (інтеграція в міжнародні ланцюги) 2. Пошук іноземних партнерів (інтеграція в міжнародні ланцюги) 	<p><i>Поле «СІЗ»</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук нових джерел фінансування діяльності підприємства для розширення виробничих можливостей (інтеграція в міжнародні ланцюги) 2. Пошук іноземних інвесторів, кооперація (інтеграція в міжнародні ланцюги)

Джерело: складено автором за даними підприємства та аналізу тенденцій ринку

За результатами проведеного SWOT-аналізу ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» можна зробити висновок, що для успішної інтеграції в міжнародні ланцюги доданої вартості важливо: виходити на нові міжнародні ринки збуту, що активізуватиме інтеграцію в міжнародні ланцюги доданої вартості; забезпечувати високу якість продукції; оновлювати основні засоби підприємства, що підвищить інвестиційну привабливість виробництва, а продукцію підприємства зробить конкурентоспроможною на зарубіжних ринках з точки зору інтеграції в міжнародні ланцюги; випускати нові види електротехнічної продукції (мотивація іноземних виробників до кооперації); шукати нові джерела фінансування діяльності підприємства для розширення виробничих можливостей (інтеграція в міжнародні ланцюги); шукати іноземних партнерів на умовах кооперації (інтеграція в міжнародні ланцюги).

Висновок з II розділу

На основі дослідження, приведеного в даному розділі, слід зробити наступні висновки. Важливим продуктом електротехнічної промисловості є електродвигуни, які входять до обладнання для опалення, вентиляції та охолодження, є невід'ємним компонентом різноманітної побутової техніки, електростанцій, електромобілів та багато іншого. Вони сьогодні використовуються всюди: від споживчих пристроїв до електромашин майже в усіх секторах промисловості. Електротехнічна промисловість виробляє електротехнічну продукцію, яка використовується у виробництві, передачі та споживанні електричної енергії.

Слід відмітити, що останніми роками частина підприємств електротехнічної промисловості не витримують конкуренції зі сторони китайських виробників та впливу перманентних криз на ринку та змушені закриватися. Щодо перспектив подальшого розвитку українських виробників електротехнічної продукції та їх участі в міжнародних ланцюгах доданої вартості, то в умовах активізації бойових дій вони досить «туманні» та

залежатимуть від перебігу даних подій. Останнім часом ворог активізував ракетні удари по енергетичній сфері України, великих промислових центрах. Вже зараз мова йде про масові відключення електроенергії через критичні пошкодження, завдані енергетичній системі у березні 2024 року.

За результатами проведеного SWOT-аналізу ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» можна зробити висновок, що для успішної інтеграції в міжнародні ланцюги доданої вартості важливо: виходити на нові міжнародні ринки збуту, що активізуватиме інтеграцію в міжнародні ланцюги доданої вартості; забезпечувати високу якість продукції; оновлювати основні засоби підприємства, що підвищить інвестиційну привабливість виробництва, а продукцію підприємства зробить конкурентоспроможною на зарубіжних ринках з точки зору інтеграції в міжнародні ланцюги; випускати нові види електротехнічної продукції (мотивація іноземних виробників до кооперації); шукати нові джерела фінансування діяльності підприємства для розширення виробничих можливостей (інтеграція в міжнародні ланцюги); шукати іноземних партнерів на умовах кооперації (інтеграція в міжнародні ланцюги).

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ У ГЛОБАЛЬНІ ЛАНЦЮГИ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ

3.1. Обґрунтування вибору форми інтеграції та розробка бізнес-моделі

Для участі ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» у глобальних ланцюгах доданої вартості пропонується укласти договір про співробітництво із зарубіжними компаніями на основі моделі виробничої кооперації. Прийняття рішення про вибір потенційного партнера для виробничої кооперації передбачає аналіз діяльності електротехнічних компанії із таких країн світу, як Польща, Румунія, Угорщина: TWERD energo-plus; Tehnoton; Nanosens; Imsat; ORION Elektronika.

Вибір країн пояснюється територіальним розміщенням, що дозволить прискорити процеси доставки продукції та оптимізувати транспортні витрати, у випадку залучення до інтеграційної співпраці з компанією ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод».

1.Компанія «TWERD energo-plus» є польським виробником електротехнічної продукції, зокрема силової електроніки, що розміщена в м. Торунь. Бізнес-профіль компанії «TWERD energo-plus»:

– виробництво серії приводних перетворювачів частоти з одно- і трифазним джерелом живлення, призначених для живлення типових асинхронних двигунів з короткозамкненим ротором в діапазоні потужностей 0,37 ÷ 800 кВт;

– виробництво нестандартних перетворювачів частоти для приводу синхронних двигунів – VLAC/BLDC;

– виробництво тиристорних джерел гальванічного та катафорезного живлення до 400 кВА;

- виробництво систем, призначених для отримання енергії з відновлюваних джерел, тобто вітрових, водних і сонячних електростанцій;
- виробництво швидкісних зарядних пристроїв постійного струму для електромобілів (EV), CCS Combo 1/2, стандарти ISO-15118, CHAdeMO;
- виробництво інверторів для електроприводів;
- виробництво силових перетворювачів для промислових накопичувачів енергії [80].

Перераховані вище перетворювачі частоти є конкурентоспроможними за параметрами та надійністю, а також за ціною порівняно з продукцією інших компаній. Крім того, компанія «TWERD energo-plus» надає комплексне гарантійне та післягарантійне обслуговування свого обладнання. Слід відмітити, що компанія «TWERD energo-plus» створена ще в 1989 р., в цьому році було розпочате виробництво традиційних приводів постійного струму, пізніше компанія розробила та впровадила у виробництво однофазні і трифазні перетворювачі частоти.

Перевагою компанії «TWERD energo-plus» є дослідно-конструкторська робота, яка організована в структурі підприємства з моменту його заснування – спочатку самостійно, а потім спільно з Гданським, Варшавським та Львівським політехнічними університетами. Загалом компанія співпрацює з 10 університетами. Це наголошує на тому, що продукція підприємства постійно вдосконалюється, що відповідним чином вимагає і підвищення якості сировинної бази, запасних частин та комплектуючих, оптимізацію структури ланцюгів постачання та створення доданої вартості. «TWERD energo-plus» в 2022 році був завершений масштабний інвестиційний проект, метою якого була розробка *шести нових продуктів* [80]:

- серія перетворювачів частоти AFC200 з однофазним живленням, малих розмірів та з векторним алгоритмом управління;

- частотні перетворювачі MFC1000 з трифазним живленням, векторним алгоритмом управління, синусоїдальним струмом споживання та двонаправленим потоком енергії;

- конвертерні генераторні установки PZGS, що дозволяють отримувати електроенергію з відновлюваних джерел та передавати її до електромережі потужністю до 22 кВт;

- перетворювач приводу PZWG для газотранспортних вентиляторів;

- привід електричної машини FNS;

- генераторні установки PZGW, які дозволяють отримувати електроенергію від генераторів води та передавати цю енергію до існуючої електромережі в діапазоні потужностей 22 – 355 кВт.

У 2023 році в межах другого етапу реалізації проекту було завершено будівництво нової штаб-квартири підприємства зі спеціалізованими цехами, динамометричним і машинним відділенням. Це створило можливості для впровадження нових науково-дослідних проектів, результатом яких стала розробка нових продуктів, в тому числі трьохрівневого двонаправленого перетворювача AC-DC-AC типу MFC910 для застосування в гірничодобувній промисловості [80]. Продукція компанії «TWERD energo-plus» реалізується не лише на польському ринку, але й в інших країнах світу, в тому числі в країнах ЄС, СНД, США. Також вона представлена на ринку Китаю. Все це наголошує на важливості діяльності компанії у ланцюгах створення доданої вартості електротехнічної продукції.

2. Компанія «Nanosens» (Польща) – компанія, заснована в 1990 році в м. Тарнова-Подгурні. Компанія спеціалізується на виробництві професійного обладнання для вимірювання концентрації газів у повітрі та інших газових сумішах і розробці технологічних рішень для вимірювання газоподібних речовин [81]. Асортимент компанії «Nanosens» представлений:

- переносними лічильниками – газовими лічильниками, газовими детекторами, аналізаторами газу та біогазу;

- стаціонарними системами виявлення та вимірювання горючих і токсичних газів;
- зондами вимірювання якості повітря, вуглекислого газу та зрідженого газу.

Метою компанії є виробництво приладів з максимально можливою точністю вимірювань, максимальною довговічністю та найвищим можливим терміном служби, забезпечуючи при цьому найвищу якість сервісних послуг. Крім того, компанія «Nanosens» надає професійні технічні консультації та якісне обслуговування як в гарантійний, так і в післягарантійний період.

Прилади для виявлення, вимірювання та аналізу газу компанії «Nanosens» високої якості, оскільки компанія використовує новітні досягнення науки та постійно вдосконалює продукцію, приділяючи велику увагу якості комплектуючих, які закупає як у польських виробників, так і у виробників інших країн світу. Газовимірювальне обладнання ТМ «Nanosens» використовується нафтогазовими підприємствами, на електростанціях і теплоелектростанціях, суб'єктами аграрного бізнесу, як в Польщі, так і в інших країнах ЄС [81]. Лічильники, детектори та вимірювальні системи компанії «Nanosens» відповідають вимогам чинних директив ЄС:

—«Директиві Європейського парламенту та Ради щодо низької напруги 2006/95/ЕС від 12 грудня 2006 р.»

—«Директиві Європейського парламенту та Ради щодо електромагнітної сумісності 2004/108/ЕС від 15 грудня 2004 р.»

Технологічні схеми, які використовуються в пристроях, відповідають необхідним європейським, міжнародним та національним стандартам. В компанії запроваджена система управління якістю, яка базується на дотриманні вимог стандартів, що відповідають стандарту ISO 9000:2001.

3.Компанія «Технотон» – це румунський виробник побутової техніки та промислового обладнання, свою діяльність компанія почала в 1972 році в м. Ясси [82]. Компанія «Технотон» є одним із ключових гравців ринку – виробником радіоприймачів, касетних програвачів та магнітофонів в Румунії.

Компанія укладає експортні угоди із покупцями з Франції, Японії, США. В компанії «Технотон» також налагоджене виробництво систем замкнутого телебачення та обладнання морського радіозв'язку для суб'єктів господарювання в Румунії та інших країнах Східної Європи. В 2000 році компанію було приватизовано і наразі вона є структурним компонентом групи компаній «Омега-Технотон», яку було засновано через укладання угоди злиття і поглинання між компаніями Tehnoton і Omega Is Communications.

Сьогодні даною промисловою групою об'єднані десять компаній, які розвиваються окремо, як бізнес - сегменти, середньоспискова чисельність персоналу складає 3000 співробітників. До групи компаній Omega-Tehnoton входять компанії Tehnoton, Antrepriza Lucrări Drumuri si Poduri, Moldoforest, Vitalef, Omega Is Communications, Mega Ruslant, Tehnoton International, Tehnoton Aluminium і Mega Design [82]. На даний момент компанія спеціалізується на виробництві електронних пристроїв, а також на обробці металу і пластику. Крім того, компанія виготовляє побутову техніку (кухонні плити, пральні машини). В 2006 році компанією було налагоджене виробництво у м. Кіншаса, столиці Демократичної Республіки Конго – фабрика з виробництва плит.

Компанія «Технотон» – це динамічна компанія, яка через реалізацію стратегічних ініціатив успішно адаптується до змін бізнес-середовища, відповідає вимогам процесів технологічного розвитку та очікуванням споживачів, займає ключову позицію на ринку Румунії. Крім того, продукція компанії експортується в більш ніж 40 країн світу.

4. *Компанія «IMSAT»* – багатопрофільна промислова компанія з Румунії, заснована в 1962 році, яка спеціалізується на встановленні електроустановок та автоматизації бізнес-процесів. До 2006 року управління *IMSAT* здійснювалось американським інвестиційним фондом Broadhurst Investment - NCH Advisors, який пізніше продав пакет акцій компанії Tehno Industrial Invest. У грудні 2006 року Tehno Industrial Invest продала 51% пакету акцій французькій групі SNEF, яка здійснює аналогічний вид діяльності, що й

«IMSAT». Станом на сьогодні в компанії працює 1100 фахівців із досвідом роботи в реалізації проектів із встановлення електроустановок та автоматизації бізнес-процесів [83].

Сфери діяльності «IMSAT» досить широкі: виробництво металевих конструкцій, електроустановок, установок кондиціонування повітря, систем зв'язку, систем безпеки, електрообладнання, установок для залізниць та міського транспорту. Одним із найважливіших підрозділів компанії є підрозділ розробки устаткування сигналізації та транспортної автоматизації [83]. У сегменті виробництва приладів та електрообладнання компанія пропонує найкращі технічні рішення - електроустановки низької та середньої напруги для промислових і цивільних об'єктів (трансформаторні станції, силові та розподільні установки, резервні системи (генератори, ДБЖ), освітлення, електроприводи). Основним споживачем продукції «IMSAT» є група компаній General Electric, «IMSAT» продає мобільні панелі керування. Підрозділ установок автоматизації «IMSAT» розробляє програмне забезпечення та апаратні елементи для автоматизації об'єктів промислових компаній.

5. Компанія «ORION Elektronika» є відомою в Угорщині компанією з виробництва електротехнічної продукції, яка була заснована ще в 1913 році. В 1920-х роках було розпочате виробництво радіо, «ORION Elektronika» була однією з провідних радіофабрик протягом десятиліть [84]. В 1950-х роках компанія почала випускати телевізори, а з 1970 року - кольорові телевізори; надійні, складні мікрохвильові телекомунікаційні системи. Продукція експортувалася у Радянський Союз, країни Європи, Азії та Південної Америки. На початку 1990-х років компанія «ORION Elektronika» була приватизована, її активи придбала сінгапурська компанія Thakral Group, яка є виробником електротехнічної продукції в Шанхаї.

Дана угода стала успішною з точки зору стимулювання розвитку компанії «ORION Elektronika» на ринку товарів та послуг, це дозволило удосконалити операційні процеси, впровадити інноваційні технологічні рішення, оптимізувати логістичні ланцюги та ланцюги створення доданої

вартості [84]. Для оптимізації структури витрат, компанією розширюється виробництво продукції в сусідніх країнах (Румунії), а Угода між Угорщиною та ЄС гарантує, що всі виготовлені на території Угорщині продукти отримують класифікацію EUR-1.

Опис діяльності та стратегічних пріоритетів описаних вище компаній доводить, що виробнича кооперація дає змогу здійснити розвиток вузькоспеціалізованого виробництва і реалізацію великомасштабних проектів, які досить важко реалізувати в межах потенціалу однієї країни. Отже, формою інтеграції ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» у міжнародні ланцюги доданої вартості буде виробнича кооперація. В таблиці 3.1 зведемо інформацію про описані вище компанії та обґрунтуємо вибір партнера для ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод».

Таблиця 3.1

Вихідні дані іноземних підприємств електротехнічної галузі

№	Параметр / критерій оцінки	TWERD energo-plus	ORION Elektronik	Tehnoton	Nanosens	Imsat
1	2	3	4	5	6	7
	Параметр					
1	Досвід роботи на ринку	з 1989 р.	з 1913 р.	з 1990 р.	з 1972 р.	з 1962 р.
2	Асортимент продукції	електротехнічна продукція		обладнання для вимірювання концентрації газів	побутова техніка та промислове обладнання	електроустановка
3	Співпраця з іноземними партнерами, угоди злиття та поглинання	ні	так / Thakral Group	ні	так / Tehnoton і Omega Is Communications	так / Tehno Industrial Invest
4	Чисельність персоналу, осіб	520	850	370	3000	1100
5	Наявність конструкторського бюро	так	так	ні	так	так
6	Експортна та імпортна діяльність	так	так	так	так	так

Джерело: складено автором

На основі приведених в таблиці 3.1 вихідних даних про іноземні підприємства електротехнічної галузі в таблиці 3.2 приведемо експертну оцінку потенціальних партнерів з виробничої кооперації для ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод».

Таблиця 3.2.

Експертна оцінка потенціальних партнерів з виробничої кооперації для
ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод»

№	Параметр / критерій оцінки	TWERD energo-plus	ORION Elektronik	Tehnoton	Nanosens	Imsat
1	2	3	4	5	6	7
1	Досвід роботи на ринку	3	5	3	4	4
2	Асортимент продукції	5	5	4	4	5
3	Співпраця з іноземними партнерами, угоди злиття та поглинання	1	5	1	5	5
4	Чисельність персоналу, осіб	2	3	1	5	4
5	Наявність конструкторського бюро	5	5	1	5	5
6	Експортна та імпортна діяльність	5	5	5	5	5
7	Разом балів	26	33	20	33	33

Джерело: складено автором

Отже, балові оцінки з точки зору вибору партнера для ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» для налагодження виробничої кооперації демонструють, що найбільш привабливими варіантами є співпраця на умовах виробничої кооперації із компаніями ORION Elektronik, Nanosens та Imsat. На рис.3.1 представлено логічно-структурну схему коопераційних відносин та інтеграції ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» у міжнародні ланцюги доданої вартості.

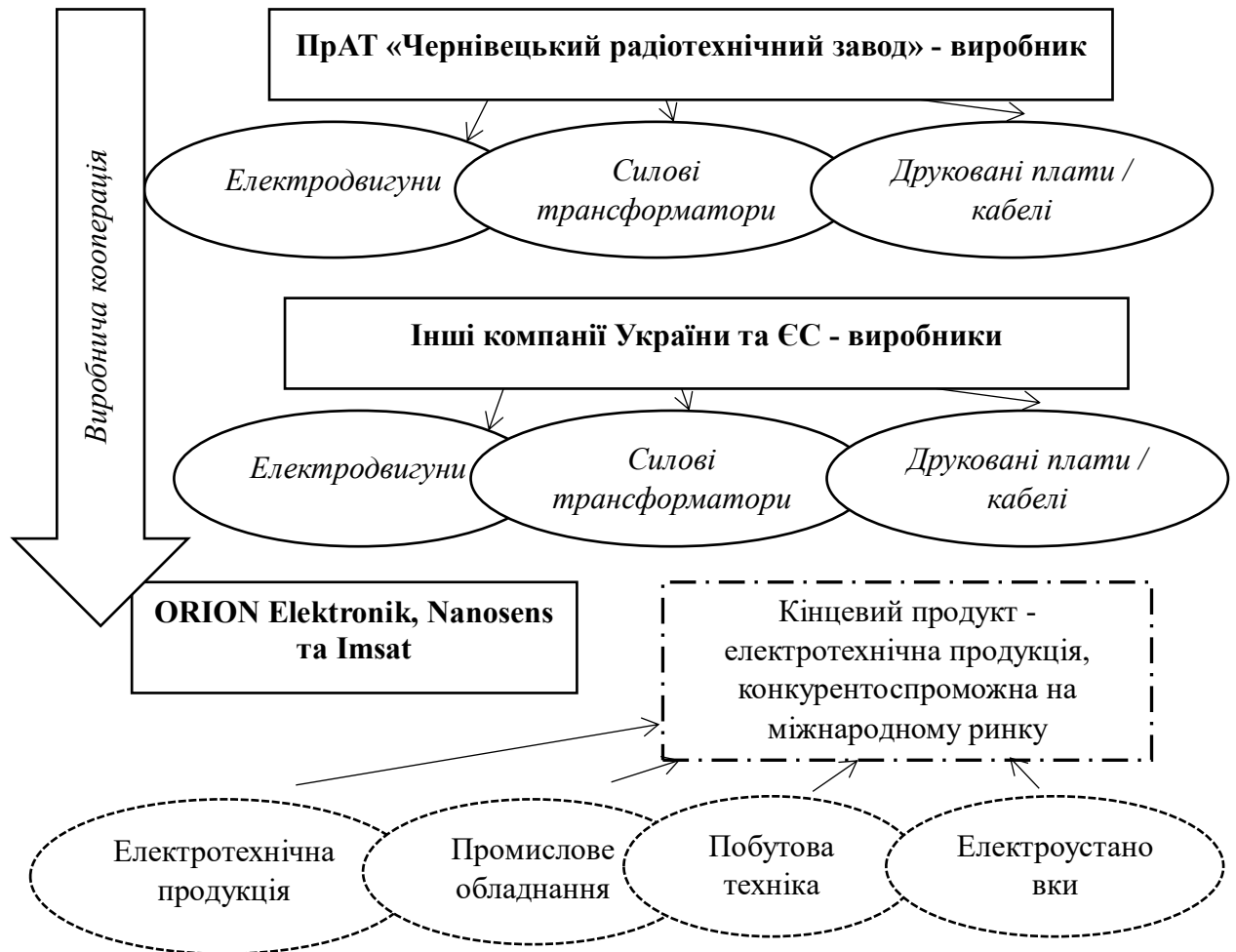


Рис.3.1. Логічно-структурна схема інтеграції ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» у міжнародні ланцюги доданої вартості

Джерело: візуалізовано автором

Доцільним в даному контексті буде вибір однієї компанії, зокрема компанії ORION Elektronik, яка при виробництві продукції групи «електротехнічна продукція» використовуватиме комплектуючі, які виробляє ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод». Співпраця із Nanosens, на нашу думку, є недоцільною з точки зору іншої пробільності діяльності – виробництво побутової техніки. За такої причини відхиляємо також концепти співпраці із Imsat.

Отже, стратегією інтеграції ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» у глобальні ланцюги є стратегія міжнародної спеціалізації на виробництві комплектуючих електротехнічних виробів (трансформатори струму, силові

трансформатори, електричні щити, лічильники тощо). Місією компанії є забезпечення клієнтів якісною електротехнічною продукцією. Ціль стратегії полягає в забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод». Завданнями стратегії є наступні: виробництво якісної електротехнічної продукції для задоволення попиту партнерів з виробничої кооперації; налагодження стабільного ринку збуту; підвищення конкурентоспроможності компанії, як активного учасника міжнародних ланцюгів. Основні етапи впровадження стратегії:

I етап – узгодження питань налагодження виробничої кооперації з партнером, укладання угоди;

II етап – розвиток виробничої бази для виконання завдань кооперації;

III етап – розвиток власної проектної бази, розширення асортименту продукції для підвищення ефективності виробничої кооперації.

Бізнес – модель інтеграції зобразимо із використанням такого інструменту як Business Model Canvas (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Бізнес – модель інтеграції ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод»
у міжнародні ланцюги

Ключові партнери Міжнародні компанії (партнери по кооперації) Українські компанії – виробники електротехнічної продукції	Ключові види діяльності Виробництво комплектуючих електротехнічних виробів (трансформатори струму, силові трансформатори, електричні щити, лічильники тощо)	Ціннісна пропозиція Електротехнічна продукція високої якості за доступними ціновими пропозиціями	Відносини з клієнтами Виробнича кооперація	Сегменти споживачів Виробники електроустановок, обладнання для АЕС, для залізниць тощо
	Ключові ресурси Інноваційні моделі Проектні рішення		Канали збуту Прямий та непрямий збут	
Структура витрат Виробничі, постійні			Потоки надходження доходів Виробництво та реалізація електротехнічної продукції	

Джерело: візуалізовано автором

Враховуючи приведену в даному параграфі логіку інтеграції ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» у міжнародні ланцюги, в наступному параграфі представимо розробку заходів щодо удосконалення стратегії інтеграції у міжнародні ланцюги доданої вартості.

3.2. Розробка заходів щодо удосконалення стратегії інтеграції у міжнародні ланцюги доданої вартості

Розробка заходів щодо удосконалення стратегії інтеграції у міжнародні ланцюги доданої вартості передбачатиме виконання наступних етапів:

1. *регламентація підходів та правил ідентифікації суб'єкта управління* (прийняття стратегічних рішень за усіма рівнями архітектурної побудови інтегрованого об'єднання) і об'єкта управлінського впливу (підходи до структурування процесів взаємодії усіх учасників інтегрованого об'єднання).

Керівництво ORION Elektronik приймає рішення про необхідність придбання комплектуючих у ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод», в свою чергу керівництво ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» приймає рішення про доцільність укладання угоди саме із ORION Elektronik, оскільки комерційна пропозиція від ORION Elektronik може бути менш привабливою із точки зору пропозицій від інших компаній, проте, якщо ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» ставить за мету саме удосконалення стратегії інтеграції у міжнародні ланцюги доданої вартості, то в даному аспекті важливо віддати перевагу партнеру в структурі виробничої кооперації. Підхід до структурування процесів взаємодії усіх учасників інтегрованого об'єднання – управління «зверху – вниз» - верхній рівень управління представлений виробником кінцевого продукту - ORION Elektronik, нижчий рівень управління – постачальник комплектуючих для кінцевого продукту - ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод».

2. *формалізація організаційно-комунікаційної взаємодії усіх учасників та формування системи ролей і функцій по їх розподілу між конкретними*

виконавцями (матриця розподілу відповідальності). Візуалізуємо матрицю розподілу відповідальності в структурі концепції виробничої кооперації (ДВ – директор з виробництва, КД – комерційний директор, ДЛ – директор з логістики, ДМ – директор з маркетингу, ФД – фінансовий директор, ГБ – головний бухгалтер).

Таблиця 3.4

Матриця розподілу відповідальності в структурі концепції виробничої кооперації

№	Задачі	ORION Elektronik					ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод»			Ступінь участі%	
		ДВ	КД	ДЛ	ДМ	ФД	ДВ	КД	ГБ	ORION	ЧРЗ
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Прийняття рішення про виробничу кооперацію	*	*			*	*	*		3/5=60	2/3=66
2	Оцінка залишків комплектуючих, оцінка можливостей залучення в ланцюги вітчизняних виробників або прийняття рішення про залучення міжнародних контрагентів			*						1/5=20	0
3	Визначення умов постачання		*	*		*		*		3/5=60	1/3=33
4	Цінова пропозиція					*			*	1/5=20	1/3=33
5	Заходи із позиціонування компанії на ринку як учасника взаємодій в структурі виробничої кооперації				*					1/5=20	0
6	Калькулювання собівартості					*			*	1/5=20	1/3=33
7	Укладання угод із страховими та транспортними компаніями – угода на поставку комплектуючих			*		*			*	2/5=40	1/3=33
8	Оцінка ефективності угод					*			*	1/5=20	1/3=33
	Разом	1	1	3	1	5	1	2	4		

Джерело: складено автором

Приведена в таблиці формалізація організаційно-комунікаційної взаємодії усіх учасників та формування системи ролей і функцій по їх розподілу між конкретними виконавцями у формі матриці розподілу відповідальності демонструє, що більшість задач покладаються на персонал ORION Elektronik – замовника комплектуючих для виробництва кінцевого продукту із подальшою його реалізацією на міжнародних ринках.

3.створення системи контурів зворотних зв'язків (як позитивних, так і негативних), які забезпечуватимуть реалізацію управлінського впливу та підсилення прояву інтеграційних ефектів. Візуалізуємо у формі таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Опис бізнес-процесів в структурі концепції виробничої кооперації

№	Вхідна інформація – вхідний потік	рівень 1 - ORION Elektronik	рівень 2 – ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод»	Вихідна інформація – вихідний потік
1	2	3	4	5
1	Стратегічні настанови щодо інтеграції в міжнародні ланцюги	Розробка стратегічного плану розвитку бізнесу на рівні компанії – придбання комплектуючих у ЧРЗ	Розробка стратегічного плану розвитку бізнесу на рівні компанії – реалізація комплектуючих ORION Elektronik для виробництва кінцевого продукту	Стратегічний план, Стратегія
2	Стратегічний план, Стратегія	Визначення концепції розвитку – перегляд структури операційних процесів відповідно до умов співпраці		Плани розвитку, регламентація бізнес-процесів
3	Плани розвитку, регламентація бізнес-процесів	Складання бюджетів на реалізацію заходів		Інвестиційні, маркетингові витрати тощо
4	Бюджети витрат	Визначення ефективності виробничої кооперації – рентабельність бізнесу до та після впровадження угоди		Управлінська звітність

Джерело: складено автором

Отже, на виході системи контурів зворотних зв'язків – показник рентабельності угоди для обох учасників.

4.формалізація системи цілепокладання, яка зводиться до встановлення узгодженого із власними очікуваннями учасників інтегрованого об'єднання консолідованого вектору його цілей, яке складатиметься із різнонаправлених

векторів цілей окремих учасників інтеграційного об'єднання. Для опису даного компоненту в структурі заходів удосконалення стратегії інтеграції у міжнародні ланцюги доданої вартості скористаємось таким інструментом як модель цілепокладання SMART – техніка постановки ефективних цілей у проектному менеджменті. Назва містить аббревіатури за категоріями критеріїв, якими повинна бути правильно сформульована мета реалізації заходів: specific (конкретна), measurable (вимірна), attainable (досяжна), relevant (актуальна) та time-bound (обмежена в часі).

Таблиця 3.6

Формалізація системи ціле покладання на основі моделі
цілепокладання SMART

№	Критерій моделі	рівень 1 - ORION Elektronik	рівень 2 – ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод»
1	2	3	4
1	specific (конкретна)	забезпечення безперервності виробничих процесів через вчасну поставку комплектуючих	забезпечення безперервного збуту продукції
2	measurable (вимірна)	щорічне підвищення доходів	щорічне підвищення доходів
3	attainable (досяжна)	реалізація моделі виробничої кооперації	реалізація моделі виробничої кооперації
4	relevant (актуальна)		
5	time-bound (обмежена в часі)	реалізація проекту в 2024 році	реалізація проекту в 2024 році

Джерело: складено автором

Оцінити рівень досяжності даних цілей дозволять розрахунки, які будуть приведені в параграфі 3.3.

5.формування набору дієвих методів розробки та реалізації управлінського впливу передбачає використання стандартних моделей управління в межах інтегрованого об'єднання за рівнями управління.

6.побудова інституціоналізованих регламентів та процедур реалізації управлінського впливу.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінимо економічну ефективність запропонованих заходів. ORION Elektronik закуповує комплектуючі в ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» для виробництва електроустановок. Врахуємо щорічне підвищення цін на 15% та збільшення обсягів збуту.

Таблиця 3.7

Асортимент продукції, який планується реалізувати ORION Elektronik на умовах виробничої кооперації за 2024-2026 рр. (план продаж ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод»)

№	Номенклатурна позиція	2024			2025			2026			Разом, тис.грн.
		Кількість	Ціна, тис.грн.	Вартість, тис.грн.	Кількість	Ціна, тис.грн.	Вартість, тис.грн.	Кількість	Ціна, тис.грн.	Вартість, тис.грн.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Трансформатор струму Frer	8	500	4000	12	575	6900	15	661	9919	20819
2	Трансформатор силовий	15	170	2550	20	196	3910	25	225	5621	12081
3	Щит УКР-0,4 40кВАр IP54	150	32	4800	300	37	11040	450	42	19044	34884
4	Лічильники	500	2	1000	700	3	1750	900	4	3150	5900
	Разом			12350			23600			37733	73683

Джерело: складено автором

На 2024 рік планується реалізувати продукції на 12350 тис.грн., з них найбільшу частку складає вартість угод по реалізації трансформаторів струму, як основного компоненту електроустановки. Асортимент продукції, який планується реалізувати ORION Elektronik на умовах виробничої кооперації за 2024-2026 рр., сформований, виходячи із заявок від ORION Elektronik. Для визначення обсягів виробництва даного асортименту на потужностях ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод», врахуємо залишки на складі станом на 01.04.2024 р.

Як демонструє таблиця, виробничі потужності ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» трансформаторів струму не дозволить виконати угоду на поставку даного товару для ORION Elektronik в 2025 році, що наголошує на

необхідності прийняття відповідного рішення – придбання додаткового обладнання для виробництва необхідної кількості електротехнічної продукції або закупівля в іншого постачальника трансформаторів, проте інших торгових марок за погодженням ORION Elektronik. Виробництво щитів та лічильників покриє потреби ORION Elektronik.

Таблиця 3.8

Залишки готової продукції на складі ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» (станом на 01.04.2024 р) / виробничі потужності

№	Номенклатурна позиція	2024		
		Кількість	Ціна, тис.грн.	Вартість, тис.грн.
1	2	3	4	5
	Залишки готової продукції на складі			15650
1	Трансформатор струму Freg	5	500	2500
2	Трансформатор силовий	15	170	2550
3	Щит УКР-0,4 40кВАр IP54	300	32	9600
4	Лічильники	500	2	1000
	Виробнича потужність			
1	Трансформатор струму Freg	5	-	-
2	Трансформатор силовий	10	-	-
3	Щит УКР-0,4 40кВАр IP54	800	-	-
4	Лічильники	1000	-	-

Джерело: складено автором

Враховуючи приведені вище відомості щодо планів продажів та залишків продукції на складі, складемо план закупок ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» для реалізації угоди виробничої кооперації (у випадку неможливості організації виробництва через обмеженість виробничих потужностей). Трансформаторів на 2024 рік буде достатньо, тому закупівельні угоди із іншими підприємствами не укладаються. Проте даного товару бракуватиме на 2025-2026 рр., тому сплануємо обсяги закупок даного товару. Закупівельні ціни встановлюються відповідно до домовленостей між сторонами угоди.

Таблиця 3.9

План закупок ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» для реалізації угоди виробничої кооперації (у випадку неможливості організації виробництва через обмеженість виробничих потужностей)

№	Номенклатурна позиція	2025			2026			Разом, тис.грн.
		Кількість	Ціна, тис.грн.	Вартість, тис.грн.	Кількість	Ціна, тис.грн.	Вартість, тис.грн.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Трансформатор струму Frer	7	420	2940	10	450	4500	7440
2	Трансформатор силовий	10	150	1500	15	185	2775	4275
	Разом							11715

Джерело: складено автором

Нижче приведена таблиця узагальнює плани виробництва ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» для реалізації угоди виробничої кооперації (в межах виробничих потужностей)

Таблиця 3.10

План виробництва ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» для реалізації угоди виробничої кооперації (в межах виробничих потужностей)

№	Номенклатурна позиція	2024			2025			2026			Разом, тис.грн.
		Кількість	Собівартість, тис.грн.	Витрати, тис.грн.	Кількість	Собівартість, тис.грн.	Витрати, тис.грн.	Кількість	Собівартість, тис.грн.	Витрати, тис.грн.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Трансформатор струму Frer	3	320	960	5	350	1750	5	380	1900	4610
2	Трансформатор силовий	0	120	0	10	130	1300	10	150	1500	2800
3	Щит УКР-0,4 40кВАр IP54	0	15	0	300	17	5100	450	20	9000	14100
4	Лічильники	0	1	0	700	2	1050	900	3	2250	3300
	Разом			960			9200			14650	24810

Джерело: складено автором

На основі приведених вище розрахунків доцільним є розрахунок фінансових результатів (валовий прибуток) від реалізації угоди.

Таблиця 3.11

Розрахунок фінансових результатів (валовий прибуток) від реалізації
угоди

№	Показник	2024	2025	2026	Темп приросту 2026/2024, %	Абсолютний приріст 2026/2024
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис.грн.	12350	23600	37733	206%	25383
	Трансформатор струму Freg	4000	6900	9919	148%	5919
	Трансформатор силовий	2550	3910	5621	120%	3071
	Щит УКР-0,4 40кВАр IP54	4800	11040	19044	297%	14244
	Лічильники	1000	1750	3150	215%	2150
2	Собівартість (закупівельна ціна / виробнича собівартість), тис.грн.	7110	13640	21925	208%	14815
	Трансформатор струму Freg	2560	4690	6400	150%	3840
	Трансформатор силовий	1800	2800	4275	138%	2475
	Щит УКР-0,4 40кВАр IP54	2250	5100	9000	300%	6750
	Лічильники	500	1050	2250	350%	1750
3	Валовий прибуток, тис.грн.	5240	9960	15808	202%	10568
	Трансформатор струму Freg	1440	2210	3519	144%	2079
	Трансформатор силовий	750	1110	1346	79%	596
	Щит УКР-0,4 40кВАр IP54	2550	5940	10044	294%	7494
	Лічильники	500	700	900	80%	400
4	Рентабельність за валовим прибутком, %	42,4%	42,2%	41,9%		-1%
	Трансформатор струму Freg	36,0%	32,0%	35,5%		-1%
	Трансформатор силовий	29,4%	28,4%	23,9%		-5%
	Щит УКР-0,4 40кВАр IP54	53,1%	53,8%	52,7%		0%
	Лічильники	50,0%	40,0%	28,6%		-21%

Джерело: складено автором

Приведені в таблиці 3.11 дані доводять необхідність закупівлі необхідного обладнання для виробництва комплектуючих для електроустановок, оскільки укладання закупівельних угод із іншими постачальниками України в умовах співпраці із ORION Elektronik скорочує рентабельність угод. Представимо план інвестиційних витрат за необхідності придбання обладнання для розширення обсягів продажів в умовах угоди виробничої кооперації. В умовах інвестиційного проекту передбачається придбання декількох виробничих установок.

Таблиця 3.12

План інвестиційних витрат за необхідності придбання обладнання для розширення обсягів продажів в умовах угоди виробничої кооперації

№	Обладнання	Кількість одиниць	Ціна, тис.грн.	Інвестиційні витрати, тис.грн.
1	2	3	4	5
1	Компресор винтовий CompAir RA-101/9	3	230	690
2	Подрібноувач пластику STILER 7,5 кВт	3	250	750
3	Прес для виробництва РВТ Profinstrument МК-4, обтискний верстат	4	180	720
4	Обладнання електричне для напилення ППУ Profinstrument E-30	3	450	1350
5	Лазерний CO2 верстат WER6040	3	100	300
6	Лазерний зварювальний апарат 3 в 1 LWM3000	2	750	3810
7	Разом			7620

Джерело: складено автором

Оцінку інвестиційної привабливості проекту представимо в наступній таблиці.

Таблиця 3.13

Оцінка інвестиційної привабливості проекту

№	Показник	2023	2024	2025	2026	Разом
1	2	3	4	5	6	7
1	Валовий прибуток, тис.грн.		5240	9960	15808	31008
2	Коефіцієнт дисконтування (10%)	1	0,909	0,826	0,751	
3	Інвестиційні витрати, тис.грн.	-7620	4764	8231	11877	17252
4	Амортизація (10 років)		762	762	762	2286
5	Дисконтований грошовий потік, тис.грн.	-7620	5526	8993	12639	19538
6	Чистий приведений дохід, тис.грн.	19538				
7	Період окупності, років	0,842				
8	Індекс дохідності, %	3,56				

Джерело: складено автором

Отже, проект окупиться менш, ніж за два роки, тому вважаємо його доцільним до впровадження. Оцінимо, як зміниться рентабельність за валовим прибутком за умов повного виробництва продукції на потужностях підприємства.

Таблиця 3.14

Розрахунок фінансових результатів (валовий прибуток) від реалізації угоди (виробництво на потужностях ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод»)

№	Показник	2024	2025	2026	Темп приросту 2026/2024, %	Абсолютний приріст 2026/2024
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис.грн.	12350	23600	37733	206%	25383
	Трансформатор струму Freg	4000	6900	9919	148%	5919
	Трансформатор силовий	2550	3910	5621	120%	3071
	Щит УКР-0,4 40кВАр IP54	4800	11040	19044	297%	14244
	Лічильники	1000	1750	3150	215%	2150
2	Собівартість (закупівельна ціна / виробнича собівартість), тис.грн.	7110	12950	20700	191%	13590
	Трансформатор струму Freg	2560	4200	5700	123%	3140
	Трансформатор силовий	1800	2600	3750	108%	1950
	Щит УКР-0,4 40кВАр IP54	2250	5100	9000	300%	6750
	Лічильники	500	1050	2250	350%	1750
3	Валовий прибуток, тис.грн.	5240	10650	17033	225%	11793
	Трансформатор струму Freg	1440	2700	4219	193%	2779
	Трансформатор силовий	750	1310	1871	149%	1121
	Щит УКР-0,4 40кВАр IP54	2550	5940	10044	294%	7494
	Лічильники	500	700	900	80%	400
4	Рентабельність за валовим прибутком, %	42,4%	45,1%	45,1%	-	3%
	Трансформатор струму Freg	36,0%	39,1%	42,5%	-	7%
	Трансформатор силовий	29,4%	33,5%	33,3%	-	4%
	Щит УКР-0,4 40кВАр IP54	53,1%	53,8%	52,7%	-	0%
	Лічильники	50,0%	40,0%	28,6%	-	-21%

Джерело: складено автором

Виробництво на власних потужностях дозволить підвищити рентабельність виробництва, що наголошує на доцільності придбання обладнання.

Висновок з III розділу

Стратегією інтеграції ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» у глобальні ланцюги є стратегія міжнародної спеціалізації на виробництві

комплектуючих електротехнічних виробів (трансформатори струму, силові трансформатори, електричні щити, лічильники тощо). Місією компанії є забезпечення клієнтів якісною електротехнічною продукцією. Ціль стратегії полягає в забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод». Завданнями стратегії є наступні: виробництво якісної електротехнічної продукції для задоволення попиту партнерів з виробничої кооперації; налагодження стабільного ринку збуту; підвищення конкурентоспроможності компанії, як активного учасника міжнародних ланцюгів. Основні етапи: I етап – узгодження питань налагодження виробничої кооперації з партнером, укладання угоди; II етап – розвиток виробничої бази для виконання завдань кооперації; III етап – розвиток власної проектної бази, розширення асортименту продукції для підвищення ефективності виробничої кооперації.

Для співпраці обрано компанію ORION Elektronik, яка при виробництві продукції групи «електротехнічна продукція» використовуватиме комплектуючі, які виробляє ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод». Співпраця із Nanosens, на нашу думку, є недоцільною з точки зору іншої пробільності діяльності – виробництво побутової техніки. За такої причини відхиляємо також концепти співпраці із Imsat.

Приведені розрахунки доводять необхідність закупівлі необхідного обладнання для виробництва комплектуючих для електроустановок, оскільки укладання закупівельних угод із іншими постачальниками України в умовах співпраці із ORION Elektronik скорочує рентабельність угод. Виробництво на власних потужностях дозволить підвищити рентабельність виробництва, що наголошує на доцільності придбання обладнання.

ВИСНОВКИ

На основі дослідження, приведеного в магістерському дослідженні, доцільно зробити наступні висновки. В першому розділі вивчені теоретичні аспекти вивчення процесів інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості.

На основі аналізу трактувань поняття «додана вартість» бачимо, що «додана вартість - це різниця між отриманим доходом та вартістю ресурсів; критерій оцінки ефективності діяльності; показник, що характеризує ефективність виробничих процесів та виконання виробничої програми». Додана вартість формується шляхом модифікації закуплених для виробництва сировини і матеріалів при використанні трудових ресурсів, інноваційного потенціалу, технологій, і покриває всі витрати, які були понесені підприємством при виробництві певного товару, забезпечуючи при цьому отримання певного рівня прибутку. Сьогодні міжнародні ланцюги доданої вартості координуються переважно ТНК, а міжнародна торгівля готовою продукцією, напівфабрикатами відбувається в межах їх мереж (філій), підрядників і незалежних постачальників. Так, на міжнародні ланцюги доданої вартості, які координуються ТНК, сьогодні припадає близько 80% обсягів світової торгівлі. Зважаючи на це, як самі ТНК, так і країни їхнього походження отримують істотні вигоди від участі в міжнародних ланцюгах доданої вартості, які мають як економічний, так і соціальний і екологічний характер.

Для динамічного розвитку формування стійких довгострокових виробничих зв'язків необхідними умовами є не лише можливість узгодження технологічних та інноваційних особливостей, але й також задоволення економічних інтересів основних груп суб'єктів коопераційної взаємодії: споживачів цікавить отримання доступних та якісних товарів і послуг; виробників, постачальників та субпідрядників цікавить ефективне завантаження виробничих потужностей підприємств-виробників замовленнями, доступ до ресурсів, технологій, зниження собівартості і

підвищення капіталомісткості випуску нової продукції; персонал цікавить стабільне підвищення оплати праці, соціальне і пенсійне забезпечення, можливість підвищення кваліфікацій та розвитку власних професійних компетенцій; державу цікавить економічне зростання галузі в структурі економічної системи.

Метою другого розділу є дослідження процесів інтеграції українських виробників електротехнічної продукції у глобальні ланцюги доданої вартості. Важливим продуктом електротехнічної промисловості є електродвигуни, які входять до обладнання для опалення, вентиляції та охолодження, є невід'ємним компонентом різноманітної побутової техніки, електростанцій, електромобілів та багато іншого. Вони сьогодні використовуються всюди: від споживчих пристроїв до електромашин майже в усіх секторах промисловості. Електротехнічна промисловість виробляє електротехнічну продукцію, яка використовується у виробництві, передачі та споживанні електричної енергії.

Останніми роками частина підприємств електротехнічної промисловості не витримують конкуренції зі сторони китайських виробників та впливу перманентних криз на ринку та змушені закриватися. Щодо перспектив подальшого розвитку українських виробників електротехнічної продукції та їх участі в міжнародних ланцюгах доданої вартості, то в умовах активізації бойових дій вони досить «туманні» та залежатимуть від перебігу даних подій. Останнім часом ворог активізував ракетні удари по енергетичній сфері України, великих промислових центрах. Вже зараз мова йде про масові відключення електроенергії через критичні пошкодження, завдані енергетичній системі у березні 2024 року. За результатами проведеного SWOT-аналізу ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» можна зробити висновок, що для успішної інтеграції в міжнародні ланцюги доданої вартості важливо: виходити на нові міжнародні ринки збуту, що активізуватиме інтеграцію в міжнародні ланцюги доданої вартості; забезпечувати високу якість продукції; оновлювати основні засоби підприємства, що підвищить інвестиційну привабливість виробництва, а продукцію підприємства зробить

конкуреноспроможною на зарубіжних ринках з точки зору інтеграції в міжнародні ланцюги; випускати нові види електротехнічної продукції (мотивація іноземних виробників до кооперації); шукати нові джерела фінансування діяльності підприємства для розширення виробничих можливостей (інтеграція в міжнародні ланцюги); шукати іноземних партнерів на умовах кооперації (інтеграція в міжнародні ланцюги).

Метою третього розділу є розробка стратегії інтеграції українських виробників електротехнічної продукції у глобальні ланцюги. Стратегією інтеграції ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод» у глобальні ланцюги є стратегія міжнародної спеціалізації на виробництві комплектуючих електротехнічних виробів (трансформатори струму, силові трансформатори, електричні щити, лічильники тощо). Місією компанії є забезпечення клієнтів якісною електротехнічною продукцією. Ціль стратегії полягає в забезпеченні міжнародної конкуреноспроможності підприємства ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод». Завданнями стратегії є наступні: виробництво якісної електротехнічної продукції для задоволення попиту партнерів з виробничої кооперації; налагодження стабільного ринку збуту; підвищення конкуреноспроможності компанії, як активного учасника міжнародних ланцюгів. Для співпраці обрано компанію ORION Elektronik, яка при виробництві продукції групи «електротехнічна продукція» використовуватиме комплектуючі, які виробляє ПрАТ «Чернівецький радіотехнічний завод». Співпраця із Nanosens, на нашу думку, є недоцільною з точки зору іншої пробільності діяльності – виробництво побутової техніки. За такої причини відхиляємо також концепти співпраці із Imsat.

Приведені розрахунки доводять необхідність закупівлі необхідного обладнання для виробництва комплектуючих для електроустановок, оскільки укладання закупівельних угод із іншими постачальниками України в умовах співпраці із ORION Elektronik скорочує рентабельність угод. Виробництво на власних потужностях дозволить підвищити рентабельність виробництва, що наголошує на доцільності придбання обладнання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Л., Черкас Н. Глобальна економічна мережевізація у конкурентному зростанні країн. *Міжнародна економічна політика*. 2019. №2(31). С. 82-100
2. Березін О.В., Безпарточний М.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. К: Ліра-К, 2010.
3. Беренда С. В. Формування глобальних ланцюгів доданої вартості на прикладі сектору сільськогосподарського машинобудування України. С. В. Беренда, Л. І. Григорова-Беренда. *Ефективна економіка*. 2022. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_6_24
4. Білязе О. Інтеграційна складова в забезпеченні розвитку національної економіки в умовах глобальних викликів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 4. С.83-91.
5. Бутко М. Стратегічний менеджмент. Підручник. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_men_edzhment.pdf
6. Глобальні ланцюги доданої вартості та промисловий розвиток. Досвід Китаю, Південно-Східної та Південної Азії. Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО). 2018. 92 с.
7. Горященко Ю.Г. Інтеграційні процеси в інноваційному підприємстві України. *Економічний простір*. 2020. № 162. С. 63-68.
8. Гриценко Л.Л. Економічна додана вартість як показник оцінки ефективності функціонування підприємства. Л.Л.Гриценко, Л.С. Деркач *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2022. № 1. С.41–46
9. Гужва І.Ю. Глобальні ланцюги доданої вартості та інтеграція до них України. І.Ю. Гужва, В.П. Онищенко. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 3.С.10-19

10. Гужва І. Ю. Механізми активізації участі вітчизняних експортерів у глобальних ланцюгах доданої вартості. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 6. С. 208-213.
11. Давидов О.І. Моделі доданої вартості підприємств: економічний зміст та особливості побудови. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. 2017. №3 С.167-172
12. Дудник О.В. Механізм стратегічного управління розвитком інтеграційної взаємодії підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 4. С. 5-10
13. Дугінець Г.В. Глобальні ланцюги вартості: монографія Г.В. Дугінець. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 412 с.
14. Ємельяненко Л. М. Економічна інтеграція національних підприємств у глобальні виробничі мережі. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=56707>.
15. Зайцева А.В. Управління доданою вартістю на підприємстві: автореф. ... канд. екон. наук. : 08.00.04. Київ, 2010. 20 с.
16. Іванов Є.І. Показники інтеграції національної економіки в глобальні ланцюги доданої вартості. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 5-6. С. 68–75.
17. Іваненко В.О. Додана вартість як об'єкт аналізу статистичної звітності промислових підприємств з виробництва продукції. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2012. № 1. С. 122–130
18. Іляшенко К.Р. Глобальна мережевізація та ланцюги доданої вартості в економічному зростанні країн. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип.58. С.42–51.
19. Калініченко З.Д. Гузь І.І. Напрямки структурної перебудови економіки для цілей сталого розвитку Розділ. Колективна монографія «Сучасні тенденції сталого розвитку: теорія, методологія, практика»

колективна монографія. За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2022. С. 37-47

20. Калініченко З. Д. Методологічні засади аналізу ланцюгів доданої вартості та участі України в міжнародній інтеграції. *Інновації та стабільність*. 2023. №1. С.176–187

21. Кизим М.О. Теоретичні засади розвитку глобальних ланцюгів створення вартості. М.О.Кизим, Г.В.Крамарев, О.Ю.Іванова, В.Є. Хаустова. *Бізнес Інформ*. 2018. №12. С. 39–50.

22. Конрад Ю.В. Промисловість України у глобальних ланцюгах створення вартості. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 153-159

23. Кравцова І.В. Методика дослідження глобальних ланцюгів доданої вартості. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. № 16. С. 39–44.

24. Любченко А. Дослідження структури та функціонування міжнародних ланцюгів доданої вартості. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск №58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3316/3242>

25. Мартиненко А. В. Перерва П. Г. Сучасний стан та перспективи розвитку електротехнічної промисловості України. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. №4 (14). С. 17–24.

26. Марченко В.М. Формування ланцюгів доданої вартості аграрного підприємства. В.М. Марченко, Ю.К. Плетньова. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 184-190

27. Миценко В.І. Перспективи залучення промисловості України у глобальні ланцюги доданої вартості та їх вплив на економічне зростання. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3. С. 31-35.

28. Миценко В. І. Систематизація теоретичних підходів до поняття «Глобальні ланцюги створення вартості». *Галицький економічний вісник*. 2023. № 1(80). С. 144–153

29. Мороз Ю.Ю. Моніторинг економічного потенціалу підприємства: теорія, методологія, організація : монографія. Житомир, 2010. 326 с.
30. Моторин Р.М. Методологічні підходи щодо вимірювання глобальних ланцюгів доданої вартості в міжнародній торгівлі. Р.М.Моторин, К. Р. Приходько. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 5-6. С. 25–36.
31. Наумов О.Б. Інституційне регулювання розвитку торговельно-промислової сфери економіки України. О. Б. Наумов, Л. М. Наумова, О. В. Наумова. Економічний аналіз. Тернопіль, 2018. Том 28. № 4. С. 36-42.
32. Нестеренко Ж.К. Удосконалення оцінки підприємств методами доданої вартості. Ж.К.Нестеренко, Т.А Афанасьєва. *Економічний простір*. 2010. № 37.С. 223–234
33. Оу В. Концептуальні підходи до інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2. С. 136-148.
34. Павловська І.Г. Вимірювання участі країн у глобальних ланцюгах створення вартості. І.Г.Павловська, В.Є.Хаустова, І.О. Губарева. *Академічний огляд*. 2022. №2(57). С. 50-58.
35. Патлатой О. Є. Розвиток участі економіки України в глобальних ланцюгах доданої вартості в умовах повоєнного відновлення. *Ефективна економіка*. 2023. № 6.URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_37
36. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: монографія. А. А. Пилипенко. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. 408 с
37. Радзієвська С.О. Механізм структурної взаємозалежності глобалізації та регіоналізації в регіональних інтеграційних об'єднаннях. *Молодий вчений*. 2020. № 5(1). С.16-20.
38. Резнікова Н.В. Перспективи участі України в глобальних ланцюгах створення вартості як засіб підвищення конкурентоспроможності в умовах

транснаціоналізації виробничих відносин. І.Г.Павловська, В.Є.Хаустова, *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №16. С. 22–26.

39. Сачинська Л. Проблеми та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. № 4. 2022. С. 173-178

40. Сохацька О. Ключові фактори становлення та розвитку глобальних ланцюгів доданої вартості. *II Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку»*. Запоріжжя. 2024. С.364-359

41. Спільник І. Аналіз економічної доданої вартості підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2015. Вип. 12, ч. 4. С. 70–74

42. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021.

43. Топалова І.А. Формування ланцюгів доданої вартості на основі цифрових платформ. *Grail of Science*. 2023. № 32. С. 47-49.

44. Узбек Д.А. Національні економічні інтереси інноваційно-інтеграційного розвитку підприємництва в умовах інформаційної економіки. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2022. Вип. 64. С. 49-61.

45. Хаустова В.Є. Оцінка участі галузей промисловості України в глобальних ланцюгах створення доданої вартості. В.Є.Хаустова, О.І.Решетняк, О.Ю.Полякова, В.О.Шликова. *Проблеми економіки*. 2020. № 3 (45). С. 73-85

46. Хмара М. П. Міжнародні виробничі мережі на шляху вирішення проблем економічної безпеки в епоху глобалізації. *Економічний простір*. №131. 2018. С. 41-52,

47. Чень М. Особливості розвитку економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2. С. 92-102.

48. Черкас Н. Концепції глобальних мереж та ланцюгів створення вартості. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2018. № 3. С.60-70.

49. Черкас Н.І. Економічна модернізація у глобальних ланцюгах вартості. Н.І.Черкас, М.М.Чех, О.Б. Василиця. *Бізнес Інформ*. 2018. №10. С. 45–50.

50. Шацька З.Я. Класифікація інтеграційних форм підприємницьких структур в глобалізованому просторі. *Вчені записки університету "КРОК". Серія: Економіка*. 2019. Вип. 4. С. 143-147.

51. Шацька З.Я. Систематизація інтеграційних чинників мегасередовища в контексті формування підприємницьких структур. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 3(2). С. 28-33

52. Шацька З. Я. Вплив інтеграційних чинників макросередовища в контексті формування підприємницьких структур. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 13. С. 67-73.

53. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : КНЕУ, 2004. 700 с

54. Ярова Н.В. Основні форми міжнародної інтеграційної взаємодії. Н.В. Ярова, О.В. Воркунова. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. Вип. 3. С. 16-25

55. Ярошук Д.О. Інтеграція вітчизняних наукомістких виробництв у глобальні ланцюги доданої вартості. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2020. Вип. 14. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/37685>.

56. Arndt S. Fragmentation: New Production Patterns in the World Economy. S. Arndt. CMC Faculty Books, 2001.

57. Barrientos S. Economic and Social Upgrading in Global Production Networks: Developing a Framework for Analysis. Stephanie Barrientos, Gary Gereffi and Arianna Rossi/ URL: <http://www.capturingthegains.org/pdf/ctg-wp-2010-03.pdf>

58. Backer K.D. Mapping Global Value Chains. Koen D. Backer and SïbastienMiroudot. OECD Trade Policy Papers. 2013. №159. 46 p.
59. Coe N., Dicken P., Hess M. Global Production Networks: realizing the potential. *Journal of Economic Geography*. 2008. № 8. P. 271-295.
60. Costinot A., Vogel J., Wang S. An Elementary Theory of Global Supply Chains. *Review of Economic Studies*. 2013. Vol. 80(1). P. 109–144.
61. Gereffi G. *The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains and Global Capitalism*. L.: Praeger, 1994.
62. Global Value Chain Development Report - Beyond Production. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/gvcdevreport_bprod_e.htm
63. Humphrey J. and Schmitz H. How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Reg. Studies*. 2002. No 36.P. 1017–1027.
64. Frederick S. *The Global Apparel Value Chain, Trade and the Crisis: Challenges and Opportunities for Developing Countries*. Stacey Frederick, Gary Gereffi. *Global Value Chains in a Postcrisis World: A Development Perspective*. Washington, DC: The World Bank, 2010. P. 157-208.
65. Kaplinsky R., Morris M. *A handbook for Value Chain Research*. The International Development Research Centre, 2001. 109 p. URL: <http://www.prism.uct.ac.za/Papers/VchNov01.pdf>
66. Khanna P. *Connectography: Mapping the Future of Global Civilization*. Random House Publishing Group. 2016. 496 p.
67. Kowalski P., Lopez-Gonzalez J., Ragoussis A., Ugarte C. Developing countries participation in global value chains and its implications for trade and trade related policies. *OECD Trade Policy Paper*. 2015. No 179. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/5js331fw0xxn-en>
68. Manova K. Credit Constraints, Heterogeneous Firms, and International Trade, *The Review of Economic Studies*. 2013. Vol. 80. Issue 2. P. 711–744.
69. Porter, Michael. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press. 1990.

70. World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains. Washington, DC: World Bank. 2020. DOI:<https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1457-04>.

71. Womack J., Jones D. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. N.Y.: Simon & Schuster, 1996.

72. José Pla-Barber¹, Cristina Villar¹ and Rajneesh Narula Governance of global value chains after the Covid-19 pandemic: A new wave of regionalization? Business Research Quarterly. URL: https://www.researchgate.net/publication/352088992_Governance_of_global_value_chains_after_the_Covid-19_pandemic_A_new_wave_of_regionalization

73. Global Electrical and Electronics Industry Overview 2023-2032: Market Size, Growth Rate, and Key Drivers by TBRC's Global Market Model URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-electrical-and-electronics-industry-overview-2023-2032-market-size-growth-rate-and-major-drivers-by-the-global-market-model-from-tbrc-301906882.html>

74. Global value chain development report 2023 https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/gvc_dev_rep23_e.htm

75. Офіційний сайт UNCTAD. Global foreign direct investment flows over the last 30 years URL: <https://unctad.org/>

76. Мартиненко А. В., Перерва П. Г. Сучасний стан та перспективи розвитку електротехнічної промисловості України. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2020. №4(14). С. 17–24

77. Кухній Л. С. Розвиток підприємств електротехнічної галузі як передумова успішного функціонування на ринку. Галицький економічний вісник. 2016. Том 50. № 1. С. 47-54

78. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

79. Анализ формирования и оценка добавленной стоимости продукции машиностроительных предприятий. Н.Е. Брюховецкая, Т.Ю. Корытько. Економіка промисловості. 2018. № 1 (81). С. 115–128.

80. Офіційний сайт компанії «TWERD energo-plus». URL:<https://twerd.pl>
81. Офіційний сайт компанії«Nanosens». URL: <https://www.nanosens.pl>
82. Офіційний сайт компанії «Технотон». URL: <http://www.tehnoton.com/>
83. Офіційний сайт компанії IMSAT. URL: <https://www.imsat.ro/>
84. Офіційний сайт компанії «ORION Elektronika». URL:
<https://webshop.orion.hu/>